



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio  
en la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR :**

Br. José Cruz Herrera Requelme

**ASESOR :**

Dr. Lindon Vela Melendez

**SECCIÓN :**

Ciencias Empresariales

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ  
2018

## DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD  
DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DE LAJAS, 2018

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

HERRERA REGUELME, JOSÉ CRUZ

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

APROBAR POR UNANIMIDAD.

RECOMIENDA:

Pimentel, 18 de enero de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: DR. VÍCTOR AUGUSTO GONZALES SOTO

SECRETARIO: ME. FLOR DELICIA HERDIA LLATAS

VOCAL: DR. LINDON VELA MELENDEZ

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD


Yo, José Cruz Herrera Requelme, egresado (a) del Programa de Maestría en Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 47225462.

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.



---

José Cruz Herrera Requelme  
DNI: 47225462

Perú, 2018

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de tesis lo dedico en primer lugar a Dios por ser quién ilumina mi camino en el recorrido de la vida para seguir avanzando en el logro de una de mis metas y objetivos propuestos.

A mí querida hija y a mi esposa quienes con su afecto, paciencia y comprensión me animan para seguir adelante en la conquista de mis objetivos y así poder concluir mi maestría.

*José Cruz Herrera Requelme*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre por su valentía y coraje de mujer luchadora, quien siempre me brindó su apoyo moral indispensable para tener que concretar una meta más en mi mejora personal y profesional.

A la Universidad Cesar Vallejo, por darnos la oportunidad de realizar mi Maestría en Gestión Pública y poder prepararnos para afrontar los retos de este mundo cambiante, emanados por la competitividad.

Al Docente Dr. Lindon Vela Meléndez por su asesoramiento desinteresado durante el desarrollo de la presente tesis, por su comprensión y tolerancia con cada uno de nosotros.

*José Cruz Herrera Requelme*

## PRESENTACIÓN

### Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejos Filial Chiclayo, pongo a su consideración el presente Informe de Investigación titulado: **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018”**, con la finalidad de optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.

Respetados miembros del jurado confío en que sabrán reconocer, en forma justa el mérito de la presente investigación, agradeciéndoles por anticipado las sugerencias y apreciaciones que se sirvan hacer al respecto.

La presente investigación ha sido estructurada en 04 capítulos:

I: Introducción

II: Método

III: Resultados

IV: Propuesta del Modelo de Gestión

V: Discusión

VI: Conclusiones y Recomendaciones

VII: Referencias bibliográficas

## ÍNDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN .....	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos previos.....	19
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	23
1.3.1. Tipos de Modelos.....	24
1.3.2. Definición de Gestión.....	28
1.3.3. Tipos de Gestión.....	28
1.3.4. Modelos de gestión de la calidad total.....	30
1.3.5. Marco Normativo.....	33
1.3.6. Teoría del control total de calidad.....	38
1.3.7. Origen y evolución de la calidad.....	39
1.3.8. Calidad de servicios públicos.....	41
1.3.9. Factores de la calidad del servicio público.....	41
1.3.10. Dimensiones de la calidad del servicio.....	46
1.3.11. Evaluación de la calidad de servicios.....	49
1.3.12. Características del servicio.....	50
1.3.13. Importancia de la calidad del servicio.....	51
1.4. ¿Formulación del problema? .....	52
1.5. Justificación del estudio .....	52
1.6. Hipótesis.....	52
1.7. Objetivos.....	52



II.	MÉTODO .....	54
2.1.	Diseño de investigación .....	54
2.2.	Variables, Operacionalización: .....	55
2.3.	Población y muestra .....	57
2.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad ...	59
2.5.	Método de análisis de datos .....	61
2.6.	Aspectos éticos .....	61
III.	RESULTADOS .....	62
IV.	ESQUEMA DE PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN .....	88
4.1	Marco teórico del Modelo de Gestión .....	90
4.1.1	Modelos de gestión de la calidad total. ....	91
4.2	Marco Legal del Modelo de Gestión .....	94
4.2.1	Constitución política del Perú. ....	94
4.2.2	Ley Orgánica de Municipalidades LEY N° 27972. ....	94
4.2.3	Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado ley N° 27658 .....	96
4.2.4	Decreto Supremo 004-2013-PCM. ....	97
4.4	Estructura de la propuesta de Modelo de Gestión .....	102
4.5	Propuesta del Modelo de Gestión para la mejora de la Calidad de Servicios en la Municipalidad Distrital de Lajas .....	103
4.5.1	Objetivos para la propuesta del Modelo de Gestión. ....	103
4.5.2	Justificación del Modelo. ....	104
4.5.3	Diagnóstico del problema. ....	104
4.5.4	Procedimiento del modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicios en la Municipalidad distrital de Lajas. ....	108
4.5.5	Planteamiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos del modelo de gestión. ....	109
4.5.6	Matriz del modelo de gestión para la mejora de la Calidad de Servicio en la Municipalidad. ....	113
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	115
VI.	CONCLUSIONES .....	118
VII.	RECOMENDACIONES .....	120
VIII.	REFERENCIAS .....	121
	ANEXOS .....	125
	Instrumentos .....	126



<b>Validación del Instrumento.....</b>	<b>128</b>
<b>Validación del Modelo de Gestión por Juicio de Expertos .....</b>	<b>134</b>
<b>Matriz de Consistencia.....</b>	<b>140</b>
<b>Evidencias.....</b>	<b>141</b>
<b>Autorización de publicación.....</b>	<b>143</b>
<b>Acta de originalidad.....</b>	<b>144</b>
<b>Reporte de Turnitin .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Modelo de evaluación de la calidad de los servicios públicos. ....	42
<b>Tabla 2:</b> Atributos Determinantes de la calidad del Servicio. ....	47
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización de variables .....	56
<b>Tabla 4:</b> Determinación de la Muestra.....	58
<b>Tabla 5:</b> Criterios éticos aplicados en la investigación. ....	61
<b>Tabla 6:</b> El equipamiento con que cuenta la municipalidad referidos a (computadoras, muebles, camas, vehículos, etc.). Son los adecuados. ....	62
<b>Tabla 7:</b> Los ambientes con que cuenta la municipalidad son los adecuados para prestar servicios de calidad.....	63
<b>Tabla 8:</b> Las instalaciones de la municipalidad se mantienen en un estado limpio para prestar los servicios al ciudadano.....	64
<b>Tabla 9:</b> La municipalidad da cumplimiento con lo que promete a la población en sus trámites realizados. ....	66
<b>Tabla 10:</b> La municipalidad cuenta con servicios administrativos adecuados.....	67
<b>Tabla 11:</b> El personal que atiende en la municipalidad brinda información confiable. ....	68
<b>Tabla 12:</b> La municipalidad atendió en el menor tiempo posible sus trámites y solicitudes presentadas.....	70
<b>Tabla 13:</b> Los reclamos y sugerencias que dio al personal o la municipalidad fueron tomados en cuenta. ....	71
<b>Tabla 14:</b> Los horarios de atención establecidos en la municipalidad son cumplidos a cabalidad por los trabajadores. ....	72
<b>Tabla 15:</b> Los empleados de la municipalidad demuestran sentirse capacitados a la hora de dar respuesta a sus interrogantes. ....	73
<b>Tabla 16:</b> El personal que atiende en la municipalidad demuestra tener buena presencia para la atención a los usuarios.....	75
<b>Tabla 17:</b> El personal que trabaja en la municipalidad atiende sus servicios requeridos con amabilidad. ....	76
<b>Tabla 18:</b> Ante los servicios solicitados percibe que los trabajadores siempre se muestran dispuestos a orientar a los usuarios a las arias correspondientes.....	77
<b>Tabla 19:</b> Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites. ....	79
<b>Tabla 20:</b> Sus trámites que realizo en la municipalidad fueron atendidos de la mejor manera en base a la normativa vigente. ....	80
<b>Tabla 21:</b> El personal que labora en la Municipalidad brinda una atención personalizada a los usuarios ante el requerimiento de un servicio u otros trámites.....	81
<b>Tabla 22:</b> La orientación que recibió sobre el servicio solicitado fue precisa y oportuna. ....	83
<b>Tabla 23:</b> La municipalidad comunica oportunamente a los usuarios en cuanto a la aprobación o desaprobación de sus trámites realizados.....	84
<b>Tabla 24:</b> Los empleados de la municipalidad se muestran tolerantes con los errores que pueden tener los usuarios.....	85
<b>Tabla 25:</b> Los empleados de la municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los usuarios que requieren sus servicios.....	87
<b>Tabla 26:</b> Procedimientos del Modelo de Gestión para mejorar la calidad del servicio. ....	108
<b>Tabla 27:</b> Matriz del modelo de gestión para la mejora de la Calidad de Servicio. ....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de Modelos, tomado de Hidalgo 2015.....	25
Figura 2: Gestión de competencias, tomado de Hidalgo 2015. ....	27
Figura 3: Modelo Deming, tomado de Hidalgo 2015 .....	31
Figura 4: El equipamiento con que cuenta la municipalidad. ....	62
Figura 5: Ambientes con que cuenta la Municipalidad. ....	64
Figura 6: Estado de limpieza de los ambientes. ....	65
Figura 7: Cumplimiento de Promesas a los usuarios. ....	66
Figura 8: Servicios Administrativos Adecuados. ....	67
Figura 9: Información confiable que brinda el personal. ....	69
Figura 10: Capacidad de Respuesta en la atención. ....	70
Figura 11: Reclamos y sugerencias tomados en cuenta. ....	71
Figura 12: Horarios de atención al usuario. ....	73
Figura 13: Capacidad del personal frente a respuestas. ....	74
Figura 14: Buena presencia del personal para la atención al usuario. ....	75
Figura 15: Amabilidad del personal en la atención. ....	76
Figura 16: Disposición del personal para orientar al usuario. ....	78
Figura 17: Se Transmite confianza empleado – usuario.....	79
Figura 18: Nivel de atención al Usuario .....	80
Figura 19: Atención personalizada al usuario.....	82
Figura 20: Orientación precisa y oportuna del servicio. ....	83
Figura 21: Comunicación oportuna al usuario de trámites realizados. ....	84
Figura 22: Nivel de Tolerancia del Personal. ....	86
<i>Figura 23: Muestras de Preocupación del Personal por atender al usuario. ....</i>	<i>87</i>
Figura 24: Ubicación geográfica del distrito de Lajas, provincia de Chota - Cajamarca.....	88
Figura 25: Organigrama Municipalidad distrital de Lajas .....	89
Figura 26 : Modelo Premio Deming de Excelencia en la Gestión. ....	92
Figura 27: Estructura de la propuesta .....	102
Figura 28: Árbol de problemas. ....	105
Figura 29: Árbol de objetivos. ....	107
Figura 30: Componente Capacidad de respuesta .....	110
Figura 31: Componente responsabilidad y confianza.....	111
Figura 32: Componente actitudes, disposición y estándares.....	112

## RESUMEN

La presente investigación, “Modelo de Gestión para la mejora de la Calidad de Servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018”, se abordó teniendo en cuenta la percepción del usuario que hicieron uso de los servicios que brinda la Municipalidad, la calidad del servicio al ciudadano se contempla en la N° 27658 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, así como la ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, el objetivo general fue Determinar la estructura optima del modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018; tema de mucha relevancia puesto que se las políticas del estado a través de la ley de modernización centra su interés en la atención al ciudadano.

El estudio fue de carácter descriptivo prospectivo, utilizando como técnica la encuesta, a través de modelos estadísticos por distribución Normal: porque la muestra será mayor a 30 datos; se ha logrado determinar como conclusión final que existe deficiencias en la calidad de servicios que la Municipalidad distrital de Lajas brinda al público usuario, el análisis estadístico descriptivo ha demostrado que los datos han sido extraídos de una muestra de 384 personas, que es la muestra estadística significativa para validar los resultados.

Finalmente, en la presente tesis se concluye que al analizar e interpretar los resultados, se determinó la aceptación de la hipótesis que confirma mediante juicio de expertos con amplio conocimiento en la gestión pública que La propuesta de un modelo de gestión basada en los pilares de la gestión pública moderna mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018.

**Palabras Claves:** Modelo de gestión, Calidad de Servicio, Ciudadano, Propuesta.

## **ABSTRACT**

The present research, "Management Model for the improvement of Service Quality in the District Municipality of Lajas, 2018", was addressed taking into account the perception of the user who made use of the services provided by the Municipality, the quality of service the citizen is contemplated in the N° 27658 Framework Law of Modernization of the State Management, as well as the law N° 27972 Organic Law of Municipalities, the general objective was to determine the optimal structure of the management model for the improvement of the quality of service in the District Municipality of Lajas, 2018; subject of great importance since the state policies through the modernization law focuses its attention on citizen attention.

The study was of a prospective descriptive nature, using the survey technique, using statistical models by Normal distribution: because the sample will be greater than 30 data, it has been determined as a final conclusion that there are deficiencies in the quality of services that the Municipality district of Lajas provides the user user, the descriptive statistical analysis has shown that the data have been extracted from a sample of 384 people, which is the significant statistical sample to validate the results.

Finally, in the present thesis it is concluded that when analyzing and interpreting the results, the acceptance of the hypothesis that confirms by expert judgment with broad knowledge in public management was determined that the proposal of a management model based on the pillars of the Modern public management would improve the quality of service in the District Municipality of Lajas, 2018.

**Keywords:** Management model, Quality of Service, Citizen, Proposal.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Con el transcurrir de los años se ha notado una gran extrapolación de las exigencias en la orientación al cliente del sector privado hacia la orientación al ciudadano en el sector público. Esta orientación ha permitido poner en el centro la importancia de los elementos o pilares de la gestión pública al ciudadano.

En ese contexto en diferentes países se han realizado importantes cambios basados en los procesos de la mejora continua de la gestión pública, reconociendo una visión dinámica y viva de los procesos públicos; por lo tanto, requiere de perfeccionamiento continuo y de adaptación creativa a las diferentes instancias subnacionales.

Las instituciones públicas del estado han sido objeto de continuos reclamos a lo largo de la historia, conllevando a una desaprobación de las gestiones públicas por parte de los ciudadanos; estas instituciones cuyo funcionamiento se realizan bajo un sistema burocrático, lento y aun deficientes. Pese a los esfuerzos emprendido por los gobiernos para minimizar y revertir los índices de desaprobación por parte de los ciudadanos, este problema aún persiste y se presenta en varios países del mundo.

En América Latina la realidad de los servicios municipales no es diferente, las entidades del estado conservan un distanciamiento con la ciudadanía, por lo tanto, los problemas latentes entre ambas partes estado y ciudadanía persisten originándose y no acertándose soluciones que minimicen esas barreras burocráticas y por ende que acorten esa separación entre estado y ciudadano. Investigación realizada en la Municipalidad de la Plata (Como se citó en Chung, García, Rupailla, & Seminario, 2017) quienes hacen énfasis:

Al caso de la Municipalidad de La Plata en Argentina, donde se realizó una investigación sobre la calidad del servicio y una de las conclusiones a las que se llegaron fue: “surgen problemas con las personas debido a la falta de comunicación, ya que muchas veces no se escucha al solicitante y por ende existen diversas barreras que impiden que se capte la información correcta, ya que el personal sólo se limita a brindar una opción de solución de la problemática a diversas dudas que posee el cliente” (p.7).

Del mismo modo se acota la experiencia de México donde se puede apreciar las mismas dificultades similares con la inadecuada gestión pública de las entidades del estado. Así Hernández (2016) En este sentido, una investigación desarrollada por la Comunidad Mexicana de Gestión Pública para Resultados, A.C. sugiere que es necesario reducir el costo de la burocracia e incrementar la inversión para elevar la calidad de agua, drenaje y alcantarillado, alumbrado público, parques y jardines, recolección de basura, policía, calles y avenidas, carreteras y caminos y transporte público masivo.

La situación en el Perú refleja una realidad similar al contexto reflejado en América Latina pese a las políticas emprendidas por parte del estado de modernización de la gestión pública enfocadas a reducir las brechas de una deficiente calidad de servicios que prestan las instituciones públicas, aún falta mucho por seguir mejorando.

La estadística en el Perú también muestra una situación parecida a la reflejada en América Latina a pesar de los esfuerzos del gobierno por modernizar las instituciones del estado, aún queda mucho por mejorar. Según estudios realizados por Ipsos (como se citó en Diario Gestión, 2016). Las principales barreras que enfrenta actualmente el estado en la gestión pública son tres: el exceso de procesos



burocráticos 44%, la falta de coordinación intersectorial 42% y personal ineficiente / poco capacitado 29%. Los estudios realizados por Ipsos demuestran el alto nivel de desaprobación con los servicios que ofrecen las entidades públicas del estado.

Con relación las capacidades de los empleados públicos para ofertar los servicios a la ciudadanía, se aborda el presente estudio realizado que refiere como resultados las principales barreras a lo cual se enfrentan los funcionarios públicos en el desempeño de su labor: la falta de articulación entre las áreas de la institución 38%, personal deficiente y pocos capacitados 30% y amenaza de sanciones administrativas 27%. Ipsos (como se citó en Diario Gestión, 2016).

En el caso del Perú la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2017): para justificar la Modernización del estado como política pública se basa en la realidad del funcionamiento de las entidades en todos los niveles de gobierno (nacional, regional y local), siendo nuestro país como uno de los estados que presenta ciertos problemática en su administración pública a nivel de América Latina. En su mayoría las entidades públicas carecen de un adecuado funcionamiento viéndose reflejado en la deficiencia servicios públicos que se brinda a la población bajo sistemas burocráticos que hace lento y poco eficientes la prestación de los servicios que requieren los usuarios y muchas veces termina por entorpecer las acciones administrativas y el trabajo coordinado entre áreas de la institución. Los servicios públicos carecen de efectividad debido a que no llega a toda la población y si estos existen son deficientes y de baja calidad ocasionados por una mala gestión de sus autoridades y cubiertas de acciones de corrupción a esto no es ajeno los gobiernos locales quienes presentan aún mayores problemas en la administración de la gestión pública. (p.11)

Al hablar de municipalidades se hizo mención al estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima (2016) en el marco de la campaña “por un Perú sin

Obstáculos”, indica “quien quiera generar riqueza en el Perú se topará, más temprano que tarde, con trabas burocráticas que no existen en los países competitivos: desde trámites municipales exagerados o revisiones reiterativas de Defensa Civil, hasta curiosos papeleos tributarios”. Es así que “Durante el segundo semestre de 2017, 47 entidades públicas impusieron 325 barreras burocráticas ilegales y/o carentes de razonabilidad. Las municipalidades provinciales y distritales fueron las entidades que más barreras burocráticas ilegales y/o carentes de razonabilidad impusieron” Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2018). mismo hecho que van en contra de la ley de Prevención y Eliminación de Barreras Burocráticas (Decreto Legislativo N° 1256), más conocida como “Ley Antibarreras”.

Santillán & Asmat (2014), refiere que:

La alta gerencia es responsable del sistema y que gran parte de las deficiencias de los procesos para la prestación de los servicios de salud derivan del sistema, la alta gerencia es la responsable en mayor medida de dichos procesos defectuosos y no los trabajadores. Si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le corresponde en esta época de gran competitividad; debe llevar a cabo determinadas acciones que le permitan hacer el cambio del sistema dentro de los alcances que le son permisibles, toda vez que debe regirse a los lineamientos, políticas y normatividad en salud dadas por el Estado Peruano. (p.2)

Mego (2013) indica. “El servicio deficiente que presta la Municipalidad Provincial de Chiclayo es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas” (p.71).

La municipalidad distrital de Lajas, perteneciente a la provincia de Chota y Región Cajamarca es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público y con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, según el artículo II autonomía de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972, señala que los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en el marco de sus competencias con sujeción al ordenamiento jurídico del país; es decir, el artículo IV finalidad de la ley antes citada señala que el fin fundamental es promover la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la población enmarcada en la circunscripción territorial. El artículo 42 competencias exclusivas literal “c” de la ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización señala que es competencia exclusiva del gobierno municipal la administración y reglamentación de los servicios públicos consignados a mejorar necesidades de los ciudadanos de carácter local. Pero como toda entidad pública presenta deficiencias en la calidad de servicios que presta a su población usuaria, eso se deriva en gran parte de las barreras burocráticas existentes en su administración.

En base a lo anteriormente descrito, el problema de investigación queda formulado de la siguiente manera:Cuál es la estructura de un modelo de gestión orientado a la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018.

## 1.2. Trabajos previos

En el contexto internacional, tenemos:

Jijón (2014) en su trabajo de investigación titulado. “Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes la Rebaja” (p.1). Para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales en la Universidad Internacional del Ecuador. En la misma que:

Jijón (2014) concluye Es necesario hoy en día que las empresas que presenten problemas al momento de la entrega de servicio busquen la manera de corregir esta debilidad, ya que lo que busca el cliente actualmente es la calidad no solo del producto sino también la calidad de servicio entregada al momento de adquirir un producto. Por ello es que se ha vuelto más común el deseo de las empresas por mejorar sus procesos mediante la implementación de modelos de gestión de calidad. (p.101)

Hidalgo (2015) en su tesis titulada. “Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Canton Babahoyo” (p.1) Para optar el Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. En la misma que:

Hidalgo (2015) concluye. “Los validadores coincidieron al sugerir que la sociabilización al personal y la inclusión activa de los jefes de la institución es de gran importancia para el correcto funcionamiento de los procesos del modelo de gestión” (p.79).

A nivel nacional tenemos:

Caruajulca (2015) en su tesis titulada. “Modelo de gestión para la eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza – Amazonas, 2015” (p.1). Para optar el título profesional de Licenciada en Turismo y Administración en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. En la misma que:

Caruajulca (2015) concluye. Es necesario el Modelo de sistema de gestión de calidad porque permitirá que el personal operativo y administrativo desarrollen con más eficiencia su desempeño laboral, considerando que la municipalidad debe tomar en cuenta un método de evaluación del desempeño para proporcionar un criterio objetivo al realizar promociones y descubrir necesidades de capacitación, además, fundamentar ascensos, traslados y despidos, se considera conveniente, que para mejorar el rendimiento del personal se debe de establecer un Programa de Motivación a fin de que el personal ponga todo su interés y dedicación al cumplimiento de los objetivos de la Institución por consiguiente, se debe mostrar al personal su ubicación jerárquica para reportar inmediatamente al presentarse inconvenientes. (105)

Vásquez & López (2013) en su tesis titulada. “Propuesta de mejora de la calidad de servicio en el Policlínico Chiclayo oeste ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período 2013” (p.1). Para optar el título de licenciado en administración de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. En la misma que:

Vásquez & López (2013) concluyen. “La dimensión capacidad de respuesta se encuentra entre el rango negativo de 23.34 a 58.33, con un promedio final de 44.72 lo que indica un nivel de insatisfacción moderado, debido al largo tiempo de espera para ser atendidos y para recibir el servicio ofrecido por el área de farmacia” (p.62).

Exebio (2016) en su investigación denominada. “Propuesta de gestión por procesos orientados a mejorar la calidad de los servicios en la Dirección de Turismo y Artesanía de la Gercetur Lambayeque - Chiclayo 2016” (p.1). Para obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. En la misma que:

Exebio (2016) concluye. La Institución no cuenta con un control adecuado y exclusivo de los expedientes que presentan los prestadores de servicios turísticos, a fin de cumplir con los plazos establecidos, ya que por falta de interés de algunos de los servidores, que a pesar de haber concluido dicho trámite no cierra dicho trámite en el sistema de gestión documentario – SISGEDO, generando ello, los informes por parte de la OCI, asimismo no se brinda una información precisa cuando los usuarios consultan sus trámites mediante llamadas telefónicas. (p.73)

Molero (2017) en su investigación denominada. “Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017” (p.1). Para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo. En la misma que:

Molero (2017) concluye. Se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión empatía de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la empatía que tienen los colaboradores de la UGEL Santa tienen un nivel bajo obteniendo un 85%, el nivel medio obtiene el 15% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente. (p.63)

Nivel local tenemos:

Romero (2017) en su tesis. “Nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del centro de atención al ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2015”. (p.1). tesis para optar el grado de maestro en ciencias en la Universidad Nacional de Cajamarca. En la misma que:

Romero (2017) concluye. “La Municipalidad Provincial de Cajamarca, no cuenta con instrumentos de gestión actualizados, lo que impide reducir procedimientos innecesarios a través de la simplificación administrativa, ocasionando mayores demoras en la atención al ciudadano” (p.76).

Villanueva (2016) en su tesis denominada. “Propuesta de un diseño de mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una entidad bancaria Cajamarca 2016” (p.1). Para optar el título de profesional de ingeniero industrial en la Universidad Privada del Norte. En la misma que:

Villanueva (2016) concluye. Las causas principales que afecta los indicadores bajos de calidad en atención al cliente son la falta de capacitación en atención al cliente, la inexperiencia del personal el cual trae en consecuencia la falta de empatía hacia el cliente, falta de líneas telefónicas que ocasionan que se saturen. (p.73)

Ayala & Mera (2016) en su tesis denominada. “Propuesta de modelo estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de la Ramada, Cutervo, Región Cajamarca, 2016” (p.1). Para obtener el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. En la misma que:

Ayala & Mera (2016) concluyen. La gestión administrativa en forma global es percibida por los trabajadores como deficiente, desde la percepción de los trabajadores de la municipalidad. Así mismo se diseña el modelo estratégico el



cual es validado por 02 expertos del área, esta propuesta fue sustentada en las dimensiones de planificación, ejecución, verificación y actuación. (p.51)

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

**Variable propositiva:** modelo de gestión

Pérez (2008) refiere que “Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Pudiendo ser aplicados tanto en las empresas del sector privado como en la administración pública”.

Martínez (2008) Considera que un modelo de gestión “Es un Patrón de Funcionamiento Integral. Debe incorporar Misión, Visión, Valores, Objetivos Principales y Secundarios, Protocolos, Registros e Indicadores”. Por tanto la ejecución de modelos de gestión conlleva a obtener resultados positivos y ventajosos que según Martínez (2008) estos resultados pueden obtenerse debido a que:

a) Las organizaciones que implantan MG (modelos gestión), obtienen ventajas competitivas. b) Los MG permiten un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás; comparación con otras organizaciones. c) Los MG son un libro de ruta. d) Dan una visión de conjunto de la organización, así como visiones parciales. e) Los MG proporcionan criterios de autoevaluación. f) El MG debe implicar a todos los niveles de organización. Orienta y evidencia la coherencia de la organización. g) También estimula a las personas a una mejora continua y sobre todo mide el progreso y evolución de la organización, también en términos de su aprendizaje.

Pérez (2008) Hace énfasis en distinguir que: “El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población”. Según Pérez (2008) “Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos”.

### **1.3.1. Tipos de Modelos.**

[ CITATION PET95 \l 12298 ] (Como se citó en Hidalgo, 2015) quién pone de manifiesto que el modelo de gestión de las empresas publicas más utilizado es :

#### **a. *Modelo de arriba abajo.***

Este modelo se aplica cuando existe una jerarquía claramente definida entre directivos y subordinados.

Esta jerarquía condiciona el sistema de planificación, fijando las actividades y la comunicación entre los miembros.

En este sistema se puede caer en el error de practicar una supervisión intensa y que puede convertirse en algo insostenible para las personas subordinadas, por sus diferencias culturales y conceptuales.

#### **b. *Dirección por objetivos.***

Es una forma de planificación participativa que fomenta la motivación y la movilización ya que la gente se muestra más participativa.

Las principales características son:

- Se definen áreas de responsabilidad individual - Se implica tanto a directivos como a subordinados - Identifica los objetivos globales y particulares de la organización, a partir de ellos se fijan los objetivos individuales

#### **c. *Planificación de proyectos.***

Este modelo de gestión se puede emplear si existe un proyecto perfectamente definido y es totalmente independiente al resto de actividad de la organización.

El proyecto puede ser un nuevo producto, una actividad de investigación, un nuevo servicio, etc.

Este tipo de planificación se caracteriza por:

- a) El proyecto es de duración limitada
- b) Es posible dividirlo en tareas perfectamente especificadas
- c) Capacidad de determinar la duración de cada tarea

d) Existen interdependencias entre las tareas

El modelo de gestión se basa en el control del tiempo, costes y recursos.

**d. Presupuesto de base cero.**

Parte de la hipótesis de que no hay que considerar como válidos los presupuestos de años anteriores.

Se basa en la idea que en ciertos momentos es conveniente partir de cero y reconsiderar todos los aspectos para redefinir los presupuestos o la planificación.

Estos modelos son válidos tanto para pymes (Pequeñas y medianas empresa) y autónomos como para grandes empresas.

Gráfica 1: Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública

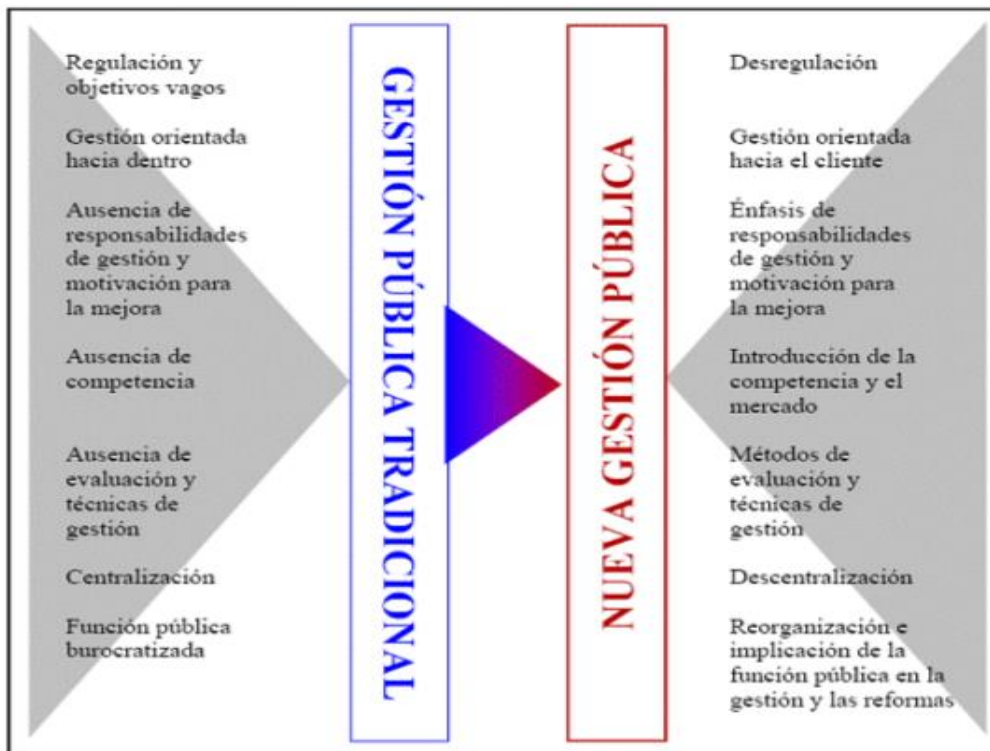


Figura 1: Tipo de Modelos, tomado de Hidalgo 2015

Según (Tejada , 2003) hace referencia también entre los modelos de gestión más importantes para las organizaciones son:

**a.        *Gestión del talento humano.***

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno. Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos.

**b.        *Gestión del Conocimiento.***

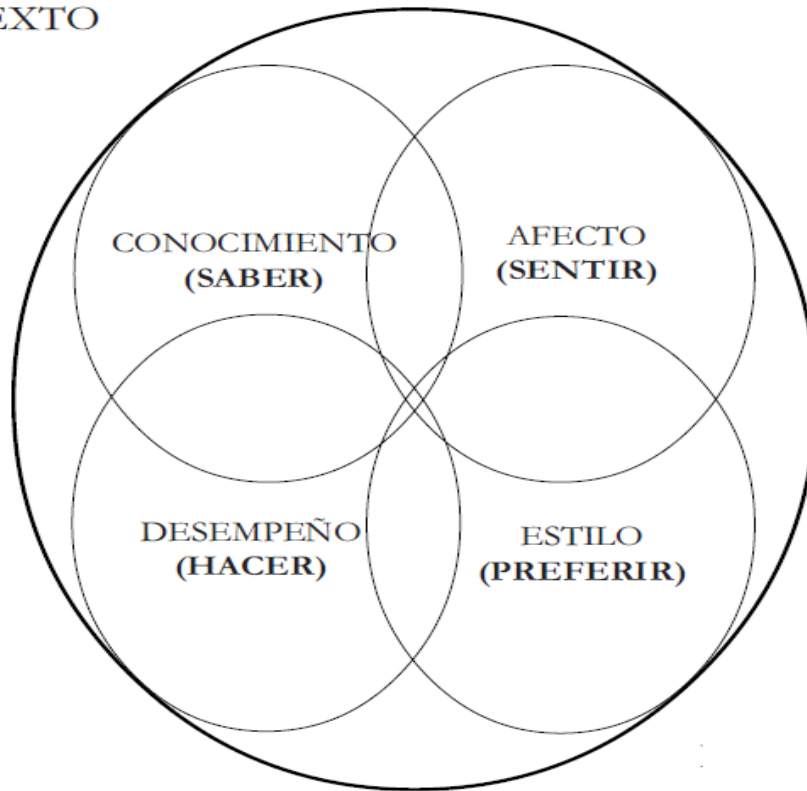
Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Para lograr un proceso de gestión exitoso desde estas perspectivas: un gerente debería desarrollar para lograr un proceso de gestión exitoso desde estas perspectivas:

- 1) El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
- 2) El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
- 3) El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
- 4) El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

**c. Gestión por Competencias.**

Probablemente la alternativa operativa más importante de los modelos estudiados es verificar la gestión por competencias. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad.

CONTEXTO



*Figura 2: Gestión de competencias, tomado de Hidalgo 2015.*

### 1.3.2. Definición de Gestión.

Ucha (2009); Manifiesta que el termino gestión “Podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto o un deseo, pero también puede referirse a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización o incluso a nivel de gobierno”.

Tejada (2003) Considera que “El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva”.

### 1.3.3. Tipos de Gestión.

[ CITATION Mar07 \l 12298 ] (Como se citó en Hidalgo, 2015) presenta en su libro “Gestión y sus Aplicaciones” referente a los diferentes tipos de gestión que ha tenido en cuenta en la citada investigación, por tanto es de importancia tener en cuenta en el presente estudios de los cuales se refieren a los siguientes:

- a) **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- d) **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- e) **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- f) **Gestión Estratégica:** Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial.
- g) **Gestión Administrativa:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- h) **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.



i) **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

j) **Gestión Pública:** Es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.

#### 1.3.4. Modelos de gestión de la calidad total.

Para lograr la calidad en las organizaciones es importante tomarlos en cuenta los aportes de los modelos de gestión que contribuyeron al logro del éxito de la calidad total por excelencia. Según Ferrando & Granero (2005) En su libro Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia: hace referencia que sin duda los tres grandes modelos de calidad total que lo general se corresponden a las tres grandes potencias económicas: Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm Baldrige en (EE. UU) y EL Modelo EFQM de Excelencia (Europa).

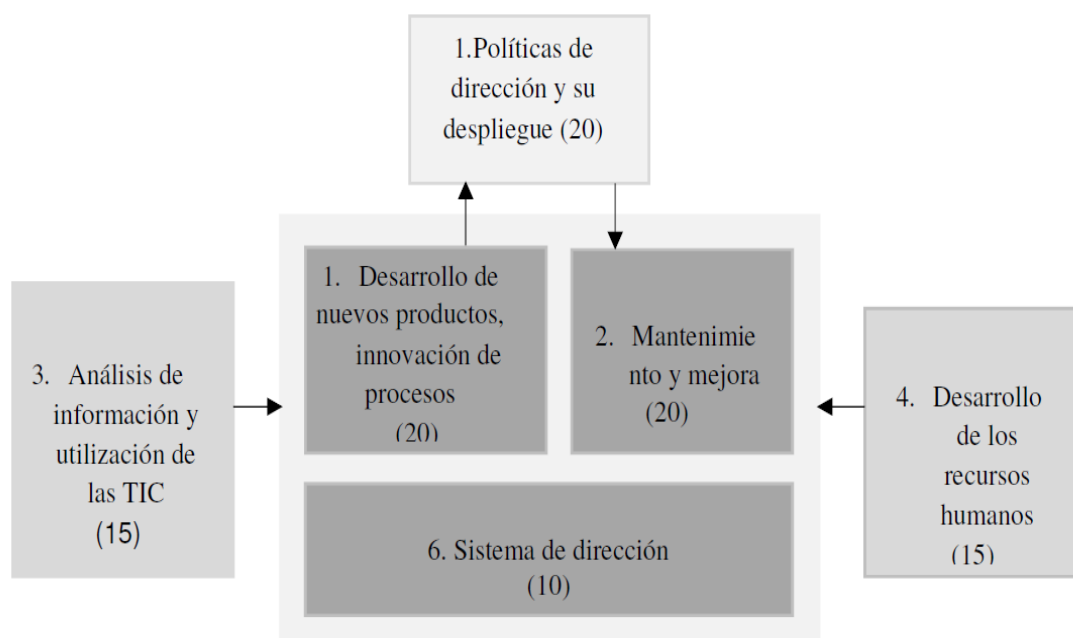
El Modelo Deming (como se citó en Ferrando & Granero (2005): Se desarrolla en Japón en el año 1951, cedidos los derechos de su modelo a la (Asociación de Científicos de Ingenieros japoneses) el cual recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del control total de la calidad creando en su nombre el premio Deming a la calidad para las empresas japonesas.

Así mismo hace referencia a los criterios de evaluación que rigen el Modelo Deming en los siguientes:

- Políticas y Objetivos de la organización
- La organización y su operativa.
- Educación y su difusión.
- Flujo de información y su uso.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.

- Gestión.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes de futuro

Según Deming (como se citó en Piscoya, 2017) "El premio Deming recompensa a empresas o divisiones operativas que han alcanzado resultados sobresalientes mediante la aplicación inteligente de CWQC (Control de Calidad en toda la Empresa). Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. (p.50)



*Figura 3: Modelo Deming, tomado de Hidalgo 2015*

En su aporte y mejora de la calidad en la aplicación del modelo "Las empresas mejoran sus operaciones diarias a través de la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio y del establecimiento de los métodos de

control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de calidad. JUSE (como se citó en Piscoya, 2017) P.52

Del mismo modo Ferrando & Granero (2005), hacen referencia al modelo Estadounidense MALCOLM BALDRIGE, surge en 1987 en respuesta al incremento desmedido de los productos japoneses que en 1980 invadieron el mercado norteamericano; por tanto, el modelo Malcolm Baldrige surge para fomentar en las organizaciones la cultura de calidad total – Excelencia como fuente de competitividad.

Según el modelo Malcolm Baldrige (como se cito en Ferrando & Granero 2005), hacen referencia a los siguientes criterios:

- a) Liderazgo.
- b) Planificación estratégica.
- c) Enfoque hacia el cliente y el mercado.
- d) Medida, análisis y gestión del conocimiento.
- e) Gestión de los recursos humanos.
- f) Gestión de los procesos.
- g) Resultados.

El Modelo EFQM de Excelencia surge en Europa en el año de 1991 ante la nueva corriente que iba extendiendo la Calidad Total – Excelencia por todo el mundo a fin de hacer frente a los modelos de gestión existentes en los mercados internacionales por tanto Ferrando & Granero (2005) afirma que:

Un resultado excelente en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que mejorará mediante la toma de decisiones por parte de la gerencia para su aplicación por parte del recurso humano de la institución (p.32).

Club Excelencia en Gestión (2012): El Modelo EFQM de Excelencia “Ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión”. Por lo tanto, se puede decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. “Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización” Club Excelencia en Gestión (2012).

En consecuencia, actualmente las organizaciones necesitan un modelo de gestión para tener que hacer frente a la gran complejidad del entorno competitivo el cual como parte de las medidas que pueden tomar las organizaciones es poder anticiparse a los cambios del entorno local y global. Según el Club Excelencia en Gestión (2012): Este Modelo EFQM ayuda a:

- a). Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una cultura de participación.
- b). Establecer un nivel de excelencia en gestión (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- c). Establecer las prioridades sobre las que actuar.

#### **1.3.5. Marco Normativo.**

La gestión pública son las acciones del estado frente a la administración de los recursos públicos con el fin único de mejorar la calidad de vida de su población y que se ve reflejado en el desarrollo integral de un país. Galinelli, y otros (2015), Consideran que la gestión pública sirve como: “Una herramienta o un conjunto de herramientas (...) que son adoptadas por la Administración para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control” (p.19). Por tanto, tales herramientas se enfocan en la administración eficiente de los recursos del

Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía como pilar fundamental en el logro de los objetivos y metas del estado; así mismo rescatando el concepto que según Galinelli, y otros (2015) considera que:

La gestión pública se presenta como una línea de acción más completa que la administración, focalizándose, no sólo en el manejo de los recursos y la mirada hacia adentro de la organización, sino también en el reconocimiento y actuación con el entorno de la misma en pos del logro de los objetivos. (p.19)

***a) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.***

En efecto según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública - CLAD (2008) indica que: “el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia” (p.4). Por tanto, la citada Carta Iberoamericana hace de manifiesto que la calidad de la gestión pública se determina haciendo referencia a:

1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social. (p.5)
2. La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas. (p.5)

***b) Ley orgánica de municipalidades, Ley N° 27972.***

El nivel de gobierno local representados por las municipalidades provinciales y distritales es el ente que representan los intereses colectivos de la población, como mecanismos inmediatos de participación ciudadana en asuntos políticos del estado y

cuyas competencias y funciones se encuentran establecidas y reguladas por la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972. La existencia de los gobiernos locales obedece a un proceso de democratización y descentralización de los niveles de gobierno cuya finalidad es confiar al órgano de gobierno más accesible al ciudadano, la gestión, planificación y ejecución de un proceso articulado de desarrollo y sostenibilidad urbano y rural dentro del territorio de su competencia a fin de dar cumplimiento las políticas públicas de gobierno.

De acuerdo con los artículos IV, VIII y IX, los gobiernos locales representan al vecindario por tanto deben promover la adecuada prestación de servicios públicos, haciendo uso de los sistemas administrativos del Estado; basados en una gestión moderna, transparente, eficaz y eficiente en beneficio de la ciudadanía.

En su Artículo 32 de la citada Ley N° 2797 señala que los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. En las Disposiciones Generales en el artículo 97: Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiaridad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Las funciones específicas municipales que se derivan de las competencias se ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las municipalidades provinciales y distritales, con arreglo a lo dispuesto en la presente ley orgánica en su artículo 73 literal “a”, “b”, “c”, “d” de la Ley de Municipalidades Ley N° 27972 señala:

- (a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de

promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

(b) Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.

(c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.

(d) Emitir las normas técnicas generales, en materia de estructuración de las áreas y espacios físicos y uso del territorio, así como sobre protección y conservación del ambiente.

***c) Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado ley N° 27658.***

La modernización de la gestión pública como política nacional del Estado tiene como fin principal brindar un servicio eficiente al ciudadano e impulsando a las instituciones del estado hacia los procesos de modernización para lograr una gestión pública con resultados que impacten de manera positiva en lograr el bienestar de los ciudadanos y en desarrollo del país. Por lo tanto, haciendo énfasis a la ley Modernización de la Gestión del Estado ley N° 27658 en su artículo 1: inciso 1.1 señala “Declárase al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano”.



La finalidad de llevar a cabo el proceso de modernización de la gestión pública en todas sus dependencias según el art. 4: de la presente ley N° 27658, ley marco de modernización del Estado es la “obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos”. Los objetivos de la presente ley es lograr un gobierno: “a) Al servicio de la ciudadanía, b) Con canales efectivos de participación ciudadana, c) Descentralizado y desconcentrado, d) Transparente en su gestión, e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y f) Fiscalmente equilibrado” (Ley N° 27658).

Según esta Ley N° 27658, en su artículo 5 inciso a) indica que entre las principales acciones del estado se basa en la “Priorización de la labor de desarrollo social en beneficio de los sectores menos favorecidos, mejorando, entre otras acciones, la prestación de los servicios públicos” (p.2).

En referencia al Artículo 4 del reglamento de la Ley N° 27658: en los incisos b y d, el objeto del convenio de gestión se basa en el cumplimiento de resultados tangibles (metas), los mismos que deben estar vinculados a la mejora de los servicios prestados al ciudadano obteniendo mejores niveles de eficiencia y la optimización de los recursos del estado y que tiene por finalidad establecer incentivos que permitan mejorar los niveles de gestión y la de prestar los servicios de manera eficiente al ciudadano. Así mismo en su artículo 15 referente a la ley en sus incisos a, c y d señalan que el las metas y objetivos establecidos para las entidades públicas están vinculadas al proceso de modernización y a los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) permitiendo a la ciudadanía medir el desempeño institucional.

**Variable Diagnóstica:** calidad de servicio

### **1.3.6. Teoría del control total de calidad.**

Feigenbaum (como se citó en Santillán & Asmat, 2014) Control de la Calidad Total (1983), Feigenbaum sostiene que la calidad ha llegado a ser la fuerza más importante conducente al éxito organizacional y al crecimiento empresarial en los mercados nacionales e internacionales. Además, expone que: “la calidad es, en esencia, un camino para administrar la organización”. (p.2)

Feigenbaum (como se citó en Santillán & Asmat, 2014) concibe la calidad total desde un enfoque sistémico, es decir como un conjunto de elementos interrelacionados, y estructurados para la consecución de objetivos comunes. Los elementos del sistema no los circunscriben sólo a una dimensión técnica de la empresa, sino que afecta a todos los procesos de la misma. (p.2)

Esta teoría, creada por el Doctor Feigenbaum, intentó crear un sistema con varios pasos replicables que permitiese conseguir la mayor calidad en todo tipo de productos. De esta manera, se eliminaba el factor suerte en el proceso de conseguir la mayor satisfacción del cliente.

Esta teoría se basa en sus principios básicos que según (Feigenbaum, 2008) son los siguientes:

- a) Hoy en día, debido a la gran cantidad de productos similares que existen en el mercado, los compradores se fijan más que nunca en las diferencias entre ellos. Por eso, la calidad de un producto es un factor decisivo a la hora de hacerse con él.
- b) La calidad de los productos es uno de los mejores predictores del éxito y el crecimiento de una empresa.
- c) La calidad proviene de la gestión de la empresa; por lo tanto, si se es capaz de educar a los dirigentes, los productos creados por una compañía serán de la mayor calidad posible.

Basándose en estas ideas teóricas, (Feigenbaum, 2008) creó los siguientes puntos, que de ser adoptados por los altos mandos de una empresa llevarían a la mejor calidad en sus resultados:

- a. Definir un criterio específico de lo que se desea conseguir con el producto.
- b. Enfocarse en la satisfacción del cliente.
- c. Realizar todos los esfuerzos necesarios para alcanzar los criterios planteados.
- d. Conseguir que la empresa trabaje de forma conjunta y sinérgica.
- e. Dividir claramente las responsabilidades de todo el personal.
- f. Crear un equipo encargado únicamente del control de calidad.
- g. Conseguir una buena comunicación entre todos los componentes de la empresa.
- h. Importancia de la calidad para todos los empleados de la empresa, sin importar el nivel en el que trabajen.
- i. Empleo de acciones correctivas efectivas cuando no se cumpla con los estándares marcados.

### **1.3.7. Origen y evolución de la calidad.**

#### **Calidad**

Díaz (2008) indica. El alcance de calidad, aunque prestado del mundo de la empresa fue evolucionando, así en la Carta Iberoamericana del 2008 se define el concepto de calidad en la gestión pública:

Como una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. (p.7)

#### **Servicio**

Duque (2005) define. “Servicio es entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor” (p.64).

### **Calidad de servicio:**

Duque (2005) señala:

En la literatura académica, la medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor (p.67).

El artículo 195° de la Constitución Política del Perú de 1993 señala. “Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo”.

Asimismo, los gobiernos locales son competentes para organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.

El artículo IV finalidad de la Ley N° 27972 señala lo siguiente. “Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”

Nevado (2003) define. Calidad de los servicios nos lleva, en primer lugar, a considerar que la importancia de la organización pública prestataria de servicios se trate como responsable de orientar su actividad hacia la satisfacción del ciudadano, quien precisamente justifica su existencia. Desde esta perspectiva, para cualquier organización compleja, y en nuestro caso para la administración pública, la calidad en sí misma no es realmente un fin, es un medio para asegurar la propia credibilidad del sistema, su completa y correcta legitimación frente a los ciudadanos como auténtico objetivo. Además

Nevado (2003) define. Calidad de los servicios en un parámetro fundamental de validez de la gestión pública, en un medio que llega a condicionar el modo de gestión de los servicios y, en definitiva, en el propio ejercicio de la potestad organizadora de la administración, que escora la organización de la gestión y la prestación de servicios y sus reglas de ordenación hacia aquellas prácticas gestoras que a priori puedan mutar o adaptarse con mayor facilidad a las nuevas exigencias de los ciudadanos y, por lo tanto, proporcionar unas mayores cotas de satisfacción, esto es, de calidad.

#### **1.3.8. Calidad de servicios públicos**

Gutiérrez, Vázquez, & Cuesta (2010) manifiestan. "A partir de las aportaciones de la literatura, se pueden plantear cuáles son los factores más importantes que influyen sobre la calidad de la prestación en los servicios públicos. De acuerdo con las diversas investigaciones sobre la calidad del servicio"

Zeithml & Bitner (2002) indican. "Los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores" (p. 103).

#### **1.3.9. Factores de la calidad del servicio público.**

Gutiérrez, Vázquez, & Cuesta (2010) indican. Se puede definir un decálogo de factores en lo que a calidad del servicio público se refiere. Este decálogo agrupa aspectos técnicos, funcionales y generales o de la imagen como grupo de factores por desarrollar para la medición de la calidad del servicio público.

Gutiérrez et al. (2010) establecieron un modelo de evaluación de la calidad de los servicios que brindan las entidades del sector público el cual se muestra en lo siguiente:

<b>Tabla 1:</b> Modelo de evaluación de la calidad de los servicios públicos.	
<b>Técnicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La accesibilidad al servicio</li> <li>- El nivel de comunicación</li> <li>- Capacidad de respuesta</li> <li>- Seguridad y aspectos tangibles</li> </ul>
<b>Funcionales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comprensión administrativa</li> <li>- Competencia del personal</li> <li>- Cortesía y amabilidad del personal</li> </ul>
<b>Generales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptividad del servicio</li> <li>- Credibilidad en la prestación</li> <li>- Formalidad y responsabilidad</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, tomado de Gutiérrez et al. (2010)

Por lo tanto, haciendo énfasis en cada uno los indicadores establecidos para determinar la eficiencia de los servicios públicos que las entidades estatales brindan los ciudadanos, sujetos activos en la percepción de los servicios solicitados, al respecto Gutiérrez et al. (2010) hacen mención a los siguientes:

- a) *La accesibilidad al servicio:*** Se refiere al lugar, los horarios de atención, lapsos de espera en respuesta a lo solicitado tiene que ver el hecho de ser asequible a través de adecuados canales de comunicación ya sea (clásicos o modernos) que conforman este indicador. Así mismo, la importancia de tener en cuenta el acceso a las instalaciones físicas considerando (ubicación de los ambientes), el material con que cuenta la institución para la atención preferencial (equipos para atender a las personas con discapacidad o ambientes que permitan un fácil acceso al público usuario en sus diferentes condiciones), el temporal (horarios apropiados al ciudadano tanto de inicio como cierre en su atención), el

cognoscitivo (capacidad para responder interrogantes, instruir, dirigir y comunicar) y el acceso minimizando gastos económicos que afecten al buen servicio (Gutiérrez et al. 2010).

**b) *El nivel de comunicación:*** La organización durante la prestación del servicio y asegurando que estos sean los adecuados deben hacer uso de un lenguaje apropiado y de fácil entendimiento por parte del usuario. Por tanto, es necesario simplificar los canales de comunicación entre la entidad y el cliente que en este caso sería el ciudadano, así mismo en referencia al uso de la comunicación lingüística en lo que se produce la interrelación (institución – usuario) como el procedimiento en este caso debe realizarse de manera apropiada, accesible y de entendimiento a lo expresado por el ciudadano. Si bien es cierto que los niveles de comunicación no puedan simplificarse en su totalidad, pero las comunicaciones utilizadas tienen que desarrollarse ajustándose a las necesidades de la población usuaria, las mismas características deben tomarse en cuenta a las políticas que se pretendan aplicarse (Gutiérrez et al. 2010).

**c) *La comprensión del sistema administrativo:*** Las organizaciones públicas por sus características mismas utilizan procedimientos complejos por el volumen de las actividades realizadas que muchas veces entorpecen los procedimientos de los servicios que se brinda el ciudadano haciendo difícil a estos su comprensión con el funcionamiento del sistema administrativo. Para dar solución estas deficiencias y sobre todo poder llevar a la práctica la aplicación de mecanismos estratégicos que permitan mejorar la percepción del usuario, se plantea actuar sobre los procesos de tal que se realicen haciéndolos más sencillos y en la información es necesario que pretenda ser confiable para el ciudadano. Es imprescindible que la población tenga conocimiento los niveles jerárquicos de la organización a fin de saber a quién dirigirse para solicitar un requerimiento,

así mismo hacer llegar las quejas de ser necesario para mejorar la calidad de los servicios públicos (Gutiérrez et al. 2010).

**d) *Capacidad de respuesta:*** la población pide a la gestión satisfacer sus necesidades sean estas de grupo o particulares. Por lo tanto, como practicas inadecuadas es la concepción de los servicios por intermedio de grupos de interés o basándose en asuntos políticos que mayormente termina por impedir que se conozca de manera directa las necesidades reales de los ciudadanos y de la comunidad en su conjunto, olvidando el fin principal de la administración pública que es lograr el bien común de la ciudadanía. De tal manera se debe tener presente la participación activa de los ciudadanos frente a la adopción de políticas para su puesta en marcha. Los procedimientos administrativos deben ser lo adecuadamente flexibles como para adaptar su contenido a las variaciones entre las demandas particulares de la población (Gutiérrez et al. 2010).

**e) *Receptividad del servicio:*** La percepción de los servicios recibidos por el ciudadano depende de los espacios de participación activa que se considera a la población en los procesos que definen el servicio; esta pretensión parece tenerse en cuenta en el deseo de los ciudadanos de verse involucrados en los resultados logrados en la prestación de los servicios y por lo general en el logro de la administración pública de la institución, sin embargo ante la ausencia de la participación ciudadana termina por obtener en el usuario un grado de satisfacción desfavorable (Gutiérrez et al. 2010).

**f) *Competencia del personal que presta el servicio:*** la capacitación técnica del personal frente al desarrollo de las actividades de la administración es un elemento de suma importancia para transmitir al usuario la prestación de un servicio de calidad (Gutiérrez et al. 2010).



- g) **Cortesía y amabilidad del personal:** el desempeño de los trabajadores que se encuentra en contacto con el público usuario es fundamental, puesto que son los que ofrecen la prestación del servicio de forma directa en cuya actuación se considera en el medio de comunicación entre la institución y el ciudadano. Así mismo unos de los factores claves para determinar la prestación de servicios de calidad tienen que ver con el trato humano demostrando amabilidad al ciudadano sujeto activo y fin principal de toda gestión pública (Gutiérrez et al. 2010).
- h) **Credibilidad en la prestación del servicio:** la credibilidad en el ámbito de la actuación pública se consigue a través del respeto a una serie de principios, el trato igualitario, o la equidad o profesionalidad en la gestión de los asuntos públicos. El indicador válido para evaluar este factor es el grado de confianza que inspiran, por un lado, los empleados de contacto y, por otro, la imagen de la organización administrativa. La imagen sirve como filtro para establecer las diferencias entre las expectativas y las percepciones haciendo si, por ejemplo, se tiene una buena imagen que los errores influyan en menor medida sobre las percepciones (Gutiérrez et al. 2010).
- i) **Formalidad y responsabilidad del servicio:** no tratar de traicionar las promesas o esperanzas de los ciudadanos ayuda a la generación de una percepción más favorable de la calidad del servicio y, sobre todo, en el caso de los servicios públicos. El servicio debe prestarse con consistencia y precisión, evitando arbitrariedades y responsabilizando al personal de objetivos concretos de actuación. El concepto de responsabilidad es muy valorado por el ciudadano, acostumbrado en muchas ocasiones a no identificar a la persona encargada de la tramitación del expediente que le concierne (Gutiérrez et al. 2010).
- j) **Seguridad en la prestación y calidad de los aspectos tangibles:** la prestación del servicio debe estar exenta de peligros o riesgos

innecesarios para el ciudadano. Aquí desempeñan un papel relevante los criterios de ergonomía y de adaptación a personas discapacitadas de las instalaciones administrativas. En esta misma dirección, hay que intentar que, en la medida de lo posible, los aspectos tangibles como el mobiliario o los materiales utilizados en el servicio proyecten la calidad del mismo (Gutiérrez et al. 2010).

Gutiérrez, Vázquez, & Cuesta (2010) manifiestan. Los factores descritos constituyen la piedra angular para la evaluación de la calidad del servicio al usuario.

#### **1.3.10. Dimensiones de la calidad del servicio**

Prieto & Hernández (2014) manifiestan. Como punto de partida, se puede señalar que existe un elevado grado de consenso en relación a la multidimensionalidad de la calidad del servicio. Ello significa que, cuando los usuarios evalúan la calidad de un servicio, no tienen en cuenta un único factor o criterio, sino varios. (pp. 82-83)

Parasuraman, Zeithalm, & Berry (1985) llevaron a cabo un estudio exploratorio aplicado a cuatro tipos de servicios: tarjetas de crédito, la banca, seguros y servicios educativos; lo que les permitió identificar diez atributos determinantes de la calidad del servicio, percibida por el usuario: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

**Tabla 2:** Atributos Determinantes de la calidad del Servicio.

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tangibles:</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
<b>Fiabilidad:</b>	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
<b>Capacidad de respuesta:</b>	Disposición para ayudar a los clientes y proveedores de un servicio rápido.
<b>Profesionalidad:</b>	Posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de ejecución de servicio rápido.
<b>Cortesía:</b>	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
<b>Credibilidad:</b>	Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
<b>Seguridad:</b>	Inexistencia de peligros, riesgos y dudas.
<b>Accesibilidad:</b>	Accesible y fácil de contactar.
<b>Comunicación:</b>	Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
<b>Comprensión del cliente:</b>	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

**Fuente:** Elaboración propia: atributos determinantes de la calidad del servicio

Posteriormente, y como resultado de más investigaciones, Zeithaml & Bitner (2002) consideraron más apropiado consolidar las diez dimensiones iniciales en cinco, ya que se encontró una elevada similitud entre algunos de ellos. Concretamente, la profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad se agruparon en una sola dimensión que se resumió como el atributo seguridad. Por otro lado, la accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario se agruparon en el atributo

denominado empatía. De modo que las dimensiones resultantes fueron los siguientes:

***Tangibilidad:*** referido a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos utilizados para prestar el servicio, apariencia del personal y materiales de comunicación. En otras palabras, es lo que el usuario percibe como evidencia física del servicio. Este atributo incluiría, por ejemplo, el aspecto del personal de contacto con el usuario, la decoración del local, presentación de folletos, disponibilidad de equipos, entre otras (Zeithaml & Bitner, 2002).

***Fiabilidad:*** se refiere a la habilidad para brindar el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable. Es decir, que el servicio se preste bien desde el principio y que la institución cumpla las promesas que haga. Tiene que ver con: exactitud en la facturación, el servicio se presta en el tiempo especificado en el diseño del servicio, entre otros. Este atributo es uno de los que se considera más a menudo por parte de los usuarios, por lo que se muestra como uno de los más determinantes en la percepción que éstos se hagan de la calidad del servicio (Zeithaml & Bitner, 2002).

***Capacidad de respuesta o responsabilidad:*** tiene que ver con la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los usuarios y ofrecerles un servicio rápido, oportuno y satisfactorio. Los usuarios son cada vez más exigentes en este sentido, quieren que se les atienda sin tener que esperar. Este atributo se manifiesta a través del lapso de tiempo que debe esperar para recibir respuesta a su solicitud, así como en la flexibilidad y la capacidad para adecuar y personalizar el servicio conforme a sus necesidades (Zeithaml & Bitner, 2002).

***Seguridad:*** este atributo hace énfasis en que los empleados dispongan de las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para: la prestación del servicio, el contacto personal, realizar las operaciones relacionadas con su

labor, resolver preguntas, inquietudes y problemas de los usuarios; prestar atención, consideración, respeto y amabilidad en el trato con los mismos. Así como para transmitir una imagen de honestidad de la organización en cuanto a la veracidad y creencia del servicio que ofrece, inspirando credibilidad y confianza al usuario, la cual se expresa mediante el sentimiento de éstos de estar en buenas manos, es decir, que se sientan tranquilos y no perciban peligros o riesgos en su relación con el proveedor del servicio. Para potenciar este atributo, es importante que las instituciones den a los empleados oportunidades de aprender y de hacer (Zeithaml & Bitner, 2002).

***Empatía:*** se refiere a la manera en que se presta el servicio, brindando atención individualizada a los usuarios, facilitando el contacto y acceso a la organización; y manteniendo informado al usuario en un lenguaje que le sea fácilmente entendible, con respecto al servicio que se suministra, el costo del mismo, los cambios que se realicen y las alternativas de solución cuando se presentan problemas. En este sentido, este atributo se manifiesta en: compromiso con el usuario, cortesía, amabilidad, trato al usuario con respeto y consideración; interés y voluntad para resolver problemas, capacidad para escuchar al usuario la gestión de sus reclamos y sugerencias, horarios de atención flexibles y adecuados, entre otras (Zeithaml & Bitner, 2002).

#### **1.3.11. Evaluación de la calidad de servicios.**

Eiglier & Langeard (1989) consideran que. “La calidad de un servicio debe evaluarse en tres dimensiones diferentes: el output, los elementos del servicio y el proceso en sí mismo. Los tres elementos deben ser percibidos y comparados por el cliente”

##### ***Output:***

Eiglier & Langeard (1989) Indican. Un servicio es de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y las expectativas del cliente. De ahí surge la

necesidad del conocimiento de estas expectativas, desembocan en una segmentación que permite adaptar el servicio ofrecido al segmento seleccionado.

***El Proceso:***

Eiglier & Langeard (1989) señalan. “Esta calidad se expresa por la fluidez y la facilidad de las fases sucesivas del servicio, su eficiencia, su secuencia y su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente y con el servicio buscado”

***Los elementos del servicio.*** La calidad de los elementos del servicio se expresa en dos que según Eiglier & Langeard (1989):

- a) De cada uno de ellos tomados aisladamente: modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso de los elementos del soporte físico, eficiencia, calificación, presentación y disponibilidad del personal en contacto; similitud de los clientes, es decir, pertenencia al mismo segmento.
- b) De coherencia entre sus elementos y grado de adaptación al servicio buscado, y por tanto, a las expectativas del segmento.

**1.3.12. Características del servicio.**

Según Berry, Bennett, & Brown, (1989) manifiestan en referencia a las características que los servicios pueden tener:

***Intangibilidad:***

Berry et al. (1989) indican “hacen que estos se distingan por características únicas que es necesario tener en cuenta”

***Inseparables:***

Berry et al. (1989) indican “al mismo tiempo que se crean se consumen. La ausencia o presencia de la calidad solo puede ser determinada por el momento en que tienen lugar el encuentro de servicio”

***Heterogéneos:***

Berry et al. (1989) indican “son producidos individualmente y por lo tanto, también tienen un valor único”

***Perecederos:***

Berry et al. (1989) indican “después de haber sido creados no pueden ser almacenados”

**1.3.13. Importancia de la calidad del servicio.**

Santesmases (2007) establece que. "La importancia de la calidad del servicio, como factor diferenciador, es tan grande que debe ser objeto de un riguroso y sistemático control que detecte cualquier insuficiencia o inadecuación en la prestación de los servicios" (p.883).

#### **1.4. ¿Formulación del problema?**

¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión orientado a la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación tiene su justificación desde la perspectiva práctica debido a que, mediante el uso del instrumental teórico existente respecto al tema de calidad de servicio, así como instrumentos validados previamente se ha diagnosticado el nivel de la calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas; asimismo, desde la perspectiva metodológica aporta los mecanismos para superar las deficiencias encontradas en la realidad.

El presente estudio también se justifica por la relevancia del tema debido a que centra su interés en el servicio al ciudadano agente principal de los procesos de la gestión pública.

#### **1.6. Hipótesis**

La propuesta de un modelo de gestión basada en los pilares de la gestión pública moderna mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad distrital de Lajas.

#### **1.7. Objetivos**

##### **Objetivo general:**

Determinar la estructura optima del modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018.

##### **Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar la percepción de la calidad de servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018.



- b) Identificar los componentes para la estructuración de un modelo que permita mejorar la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas – 2018
- c) Proponer un Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

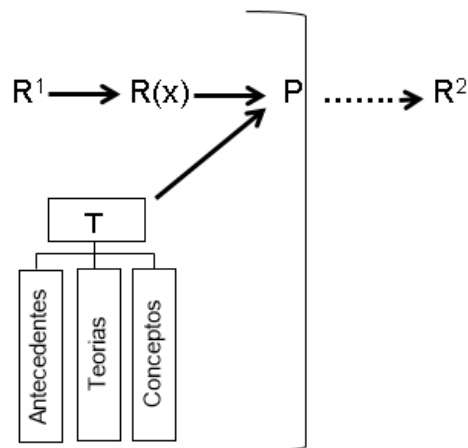
Descriptiva / propositiva

El estudio de investigación fue de tipo no experimental - transaccional, se realiza en un solo momento del tiempo y de acuerdo al nivel de investigación es descriptivo propositivo.

La presente investigación fue de tipo descriptivo, es decir consiste describir características de hechos existentes de un fenómeno objeto de estudio. Bernal (2016) refiere que. “En este tipo de estudio se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio (...). Pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etc” (p.143).

El diseño fue considerado el no experimental por que no se manipularan las variables, es decir se estudiaran tal como está en su contexto natural. Carrasco (2014). “Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupos de control, ni mucho menos experimental. Analizan, estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”.(p.219)

Esquema del diseño de investigación:



Donde:

$R^1$  = Realidad Inicial

$R(x)$ : Muestra de la población observada

T = sustento teorico

P = Propuesta

M = Realidad 2 luego que se aplique la propuesta

## **2.2. Variables, Operacionalización:**

**Variable propositiva:** Modelo de gestión

**Variable diagnostica:** Calidad de servicio

Carrasco (2014) define. “Las variables son aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales” (p.219).

**Tabla 3:** Operacionalización de variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica	Instrumento
V1: modelo de gestión	Pérez (2008) refiere que “Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. pudiendo ser aplicados tanto en las empresas del sector privado como en la administración pública”.	Soporte teórico	Juicio de expertos			
		Soporte normativo				
		Estructura del modelo				
V2: Calidad de Servicio	Nevado (2003) define. Calidad de los servicios en un parámetro fundamental de validez de la gestión pública, en un medio que llega a condicionar el modo de gestión de los servicios y, en definitiva, en el propio ejercicio de la potestad organizadora de la administración, que escora la organización de la gestión y la prestación de servicios y sus reglas de ordenación hacia aquellas prácticas gestoras que a priori puedan mutar o adaptarse con mayor facilidad a las nuevas exigencias de los ciudadanos y, por lo tanto, proporcionar unas mayores cotas de satisfacción, esto es, de calidad.	D1: Tangibilidad	- Equipamiento		Encuesta	Cuestionario
			- Instalaciones físicas			
			- Limpieza			
		D2: Fiabilidad	- Cumplimiento promesas			
			- Fiabilidad de los servicios			
			- Fiabilidad de la información			
		D3: Capacidad de respuesta	- Tiempo de espera en atención			
			- Atención de reclamos			
			- Horarios de atención			
		D4: Seguridad	- Profesionalidad			
			- Cortesía			
			- Credibilidad			
		D5: Empatía	- Accesibilidad			
			- Comunicación			
			- Comprensión al usuario			

### **2.3. Población y muestra**

Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014) definen El muestre es una técnica de base estadística-matemática que consiste en extraer de un universo o población (N), una muestra (n). En efecto el muestreo como técnica, facilita el trabajo de investigación por cuanto permite ahorrar recursos de tiempo, dinero y esfuerzos (p.246).

#### **Población:**

Ñaupas et al. (2014) definen. “En las ciencias sociales la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación” (p.246).

Para medir la variable “calidad de servicios” la unidad de análisis está constituida por los ciudadanos que recurren hacer uso de los servicios que brinda la municipalidad distrital de Lajas en función a las competencias plasmadas en el ordenamiento jurídico. Asimismo, se ha considerado una población infinita por la razón de que se desconoce el número de personas que acuden hacer uso de los servicios de la municipalidad; sin embargo, es posible su identificación al momento en que los ciudadanos recurran hacer uso de los servicios que brinda la Institución; es decir el tipo de muestreo que se aplicara en el presente estudio es probabilístico.

#### **Muestra:**

Ñaupas et al. (2014) definen “La muestra es el subconjunto, parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo, es decir, una muestra representativa si reúne las características del universo” (p.250).

### Fórmula para determinar la muestra de la variable 2.

Para determinar la muestra se hizo uso de la siguiente formula, por desconocimiento del número de la población que hace uso de los servicios del municipio.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

**Tabla 4:** Determinación de la Muestra

Detalle	Dato	
Grado de confianza (1-α) 95%	α	0.95
Distribución normal estandarizada	Z	1.96
Si tiene característica de interés	P	0.50
No tiene característica de interés	Q	0.50
Error (Precisión) 5%	D	0.05

### Muestreo probabilístico.

Según Ñaupas et al. (2014) manifiesta que los métodos probabilísticos se basan en leyes matemáticas– estadísticas debido a que todos los individuos de la muestra han tenido las mismas probabilidades de haber sido seleccionados y lo que es más permite determinar el nivel de confianza y el error del muestreo (p.250).

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad**

Para el trabajo de campo se utilizaron herramientas recopilación de la información los cuales fueron aquellos instrumentos que se aplicaron directamente en donde se presentó el fenómeno de estudio.

Bajo el enfoque del estudio el cual estuvo circunscrito dentro de las ciencias fácticas-sociales, el instrumento adecuado fue el cuestionario.

### **Técnicas e Instrumentos.**

La técnica utilizada en el presente estudio de investigación para la recolección de datos fue la técnica de la encuesta; el instrumento utilizado en este caso fue el cuestionario, dirigido a la población usuaria de los servicios que brinda la Municipalidad distrital de Lajas.

### **La Encuesta:**

Muñoz (2015) define:

La encuesta es la recopilación de datos concretos dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas que se aplican a una muestra determinada de la población. Se diseñan con preguntas precisas para conocer opiniones, emociones y sentimientos de los encuestados con su aplicación, se logran respuestas confiables. La información obtenida se tabula, se analiza e interpreta para llegar a conclusiones consensuadas sobre el tema de estudio (p.386).

### **El cuestionario:**

Muñoz (2015) define que:

El cuestionario consiste en recopilar datos, mediante la aplicación de cedulas (o formulario), en un universo o en una muestra a individuos con preguntas impresas (cerradas, abiertas, de opción multiplex, de grados, etc); el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador. Esto permite clasificar sus respuestas y hacer una tabulación e interpretación para llegar a datos significativos. (p.375)

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir características esenciales como es la validez y la confiabilidad:

### **Validez:**

Bernal (2016) manifiesta que:

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. La validez indica el grado con que puede inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. Asimismo, la validez puede examinarse desde las siguientes perspectivas: Validez real como validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. (p.246)

Asi mismo Bernal (2016) manifiesta que. “Desde esta perspectiva el instrumento ha sido validado por juicio de expertos los cuales ha evaluado la consistencia que debe contener el instrumento en sus diferentes dimensiones citadas en el párrafo anterior”(p.246).

### **Confiabilidad:**

Según Bernal (2016) “Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en las distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p.246).



## 2.5. Método de análisis de datos

Para esta investigación los datos se han procesado y analizado mediante utilización Microsoft Excel y se presentan en tablas y figuras. Para el análisis de los datos se hizo uso la estadística descriptiva.

## 2.6. Aspectos éticos

Durante la investigación se aplicó los siguientes criterios éticos:

**Tabla 5:** Criterios éticos aplicados en la investigación.

Criterios Éticos	Características Éticas
<b>Consentimiento informado</b>	“Los partícipes estuvieron debidamente informados para su aplicación del instrumento.
<b>Confidencialidad</b>	“Se les informó la seguridad y protección de su identidad”.
<b>Observación participante</b>	“El sujeto investigador actuó con prudencia durante el proceso de recolección de los datos”.
<b>Originalidad</b>	Se citaron las referencias bibliográficas de la información mostrada en el presente estudio, a fin de respetar los derechos de autor.

**Fuente:** Elaboración propia.

Así mismo, se tuvo en consideración la norma APA para citar y referenciar a los autores plasmados en el presente estudio, también se hizo uso del esquema de la guía de productos observables de las experiencias curriculares eje modelo de investigación de la Universidad César Vallejo.

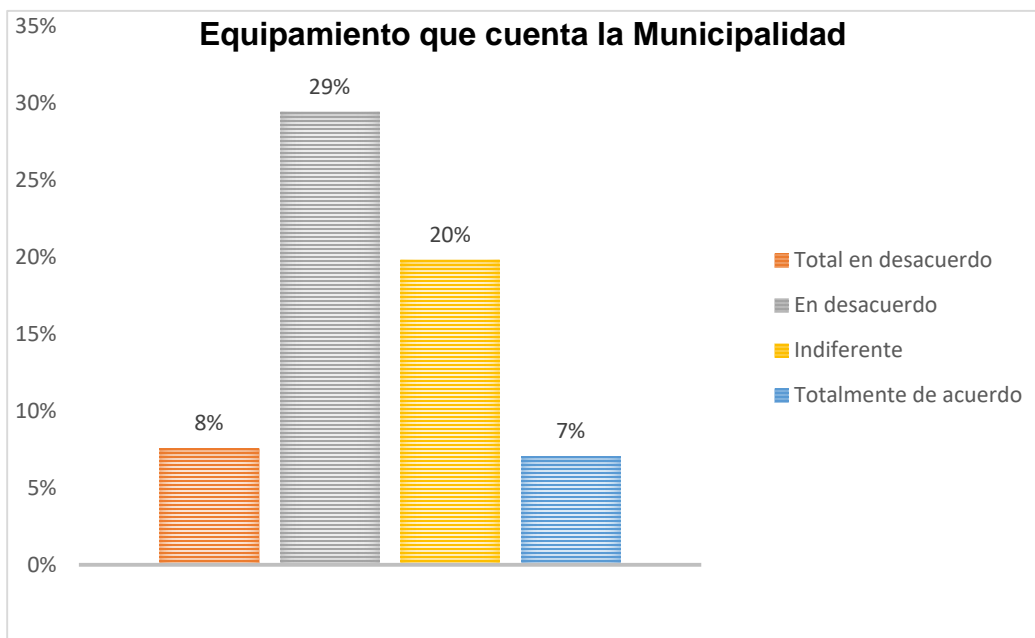
### III. RESULTADOS

Resultados de la percepción de los servicios que brinda la Municipalidad distrital de Lajas a sus Ciudadanos.

**Tabla 6:** El equipamiento con que cuenta la municipalidad referidos a (computadoras, muebles, camas, vehículos, etc.). Son los adecuados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	29	8%
En desacuerdo	113	29%
Indiferente	76	20%
De acuerdo	139	36%
Totalmente de acuerdo	27	7%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 4:* El equipamiento con que cuenta la municipalidad.

Fuente: Tabla 6

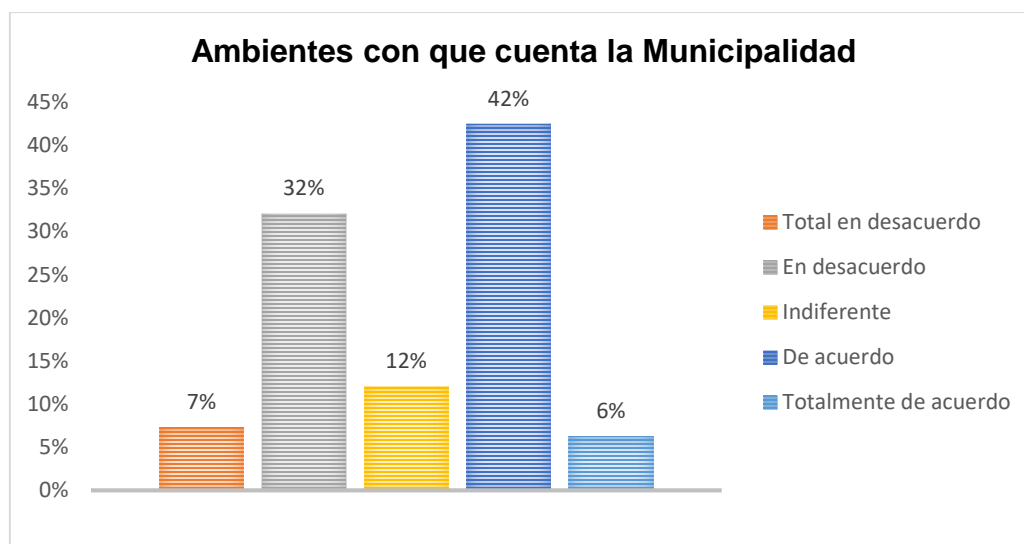
Al realizar la consulta a los usuarios acerca de que si consideran que la Municipalidad cuenta con el equipamiento adecuado, el 36% indicaron estar de acuerdo considerando que si son los adecuados, un 29% dieron una respuesta desfavorable mostrándose en desacuerdo aludiendo que no son adecuado para brindar un buen servicio, así mismo un 20% de los encuestados se mostraron indiferentes haciendo notar su desconocimiento, el 8% manifestaron estar totalmente en desacuerdo y un 7% adujeron estar totalmente de acuerdo.

De la pregunta si bien existe una opinión favorable coincidiendo con la afirmación vertida al usuario, sin embargo, un porcentaje considerable se muestran en desacuerdo y tener poco conocimiento por si existe o no el equipamiento adecuado y en buenas condiciones.

**Tabla 7:** Los ambientes con que cuenta la municipalidad son los adecuados para prestar servicios de calidad.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	28	7%
En desacuerdo	123	32%
Indiferente	46	12%
De acuerdo	163	42%
Totalmente de acuerdo	24	6%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 5:** Ambientes con que cuenta la Municipalidad.

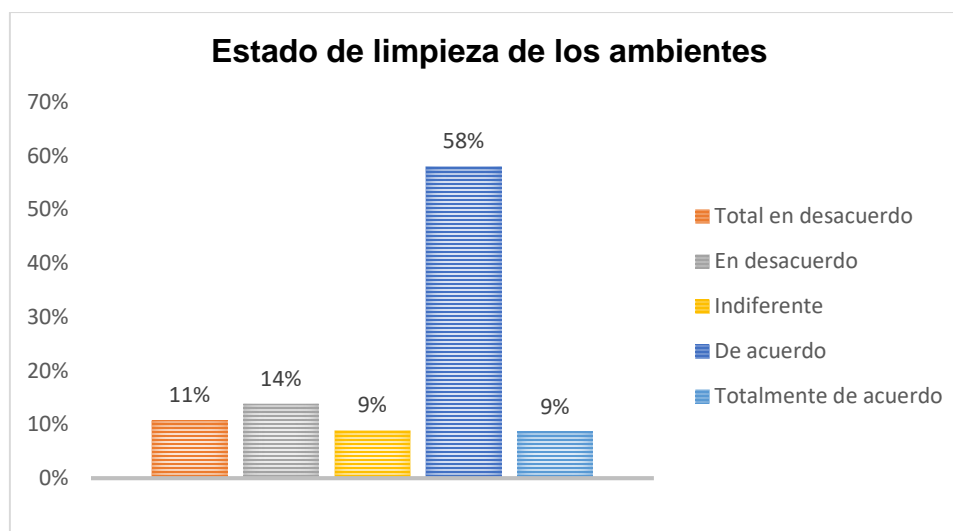
Fuente: Tabla 7

De la encuesta realizada referente a los ambientes si son los adecuados para prestar servicios al ciudadano, el 42% indicaron estar de acuerdo considerando que si son los adecuados, un 32% dieron una respuesta desfavorable mostrándose en desacuerdo indicando que no son adecuado para brindar un óptimo servicio, así mismo un 12% de los encuestados se mostraron indiferentes en su respuesta, el 7% indicaron estar en totalmente en desacuerdo y el 6% consideran su versión estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 8:** Las instalaciones de la municipalidad se mantienen en un estado limpio para prestar los servicios al ciudadano.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	41	11%
En desacuerdo	53	14%
Indiferente	34	9%
De acuerdo	223	58%
Totalmente de acuerdo	33	9%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 6:* Estado de limpieza de los ambientes.

Fuente: Tabla 8

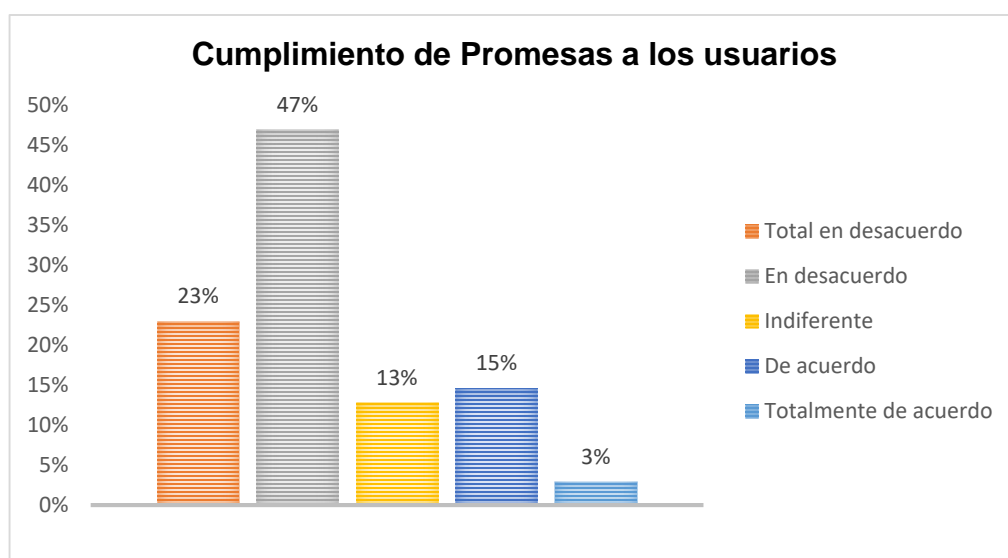
Al recoger la opinión de los ciudadanos que han visitado a la municipalidad para hacer uso de los servicios sobre si las instalaciones de la Municipalidad siempre se mantienen en un estado limpio, el 58% indicaron estar de acuerdo con tal afirmación, un 14% se han mostrado sentirse en desacuerdo, totalmente en desacuerdo un 11%, el 9% indicaron estar totalmente de acuerdo y el 9% consideran su versión sentirse indiferentes con la pregunta del cuestionario.

Gran parte de los encuestados mostraron una opinión favorable respecto a la pregunta, el cual es muy importante para la imagen institucional de la municipalidad, por tanto, existe un porcentaje considerable con opiniones poco favorables para lo cual la municipalidad tiene que seguir mejorando.

**Tabla 9:** La municipalidad da cumplimiento con lo que promete a la población en sus trámites realizados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	88	23%
En desacuerdo	180	47%
Indiferente	49	13%
De acuerdo	56	15%
Totalmente de acuerdo	11	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 7:* Cumplimiento de Promesas a los usuarios.

Fuente: Tabla 9

Al realizar la consulta a los usuarios respecto al cumplimiento en sus trámites realizados, el 47% indicaron estar en desacuerdo quienes consideran que la Municipalidad no da cumplimiento con lo que promete a los usuarios en sus gestiones realizadas, un 23% se mostraron totalmente en desacuerdo, así mismo un 15% de los encuestados opinaron que se muestran de acuerdo con la afirmación

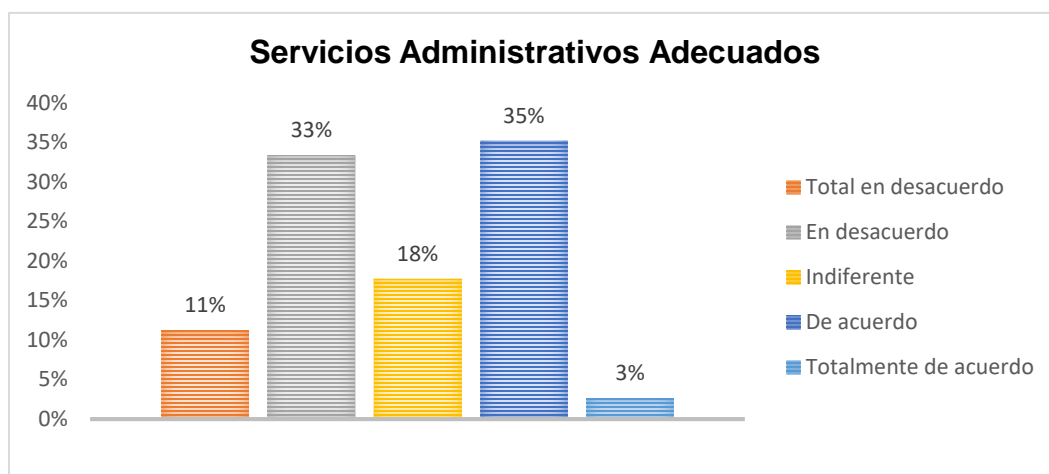
realizada en la pregunta, el 13% expresaron su indiferencia denotando su neutralidad y un 3% adujeron estar totalmente de acuerdo.

Según la consulta realizada respecto al ítem planteado los usuarios ha mostrado un alto porcentaje sentirse en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto denota una opinión desfavorable de la población sobre todo en gestiones realizados a fin de que se realicen apoyos y obras comunales, por lo que como Gobierno Local debe implementar políticas de acción y trabajo coordinado fin de incrementar la satisfacción de los usuarios y de la ciudadanía en su conjunto.

**Tabla 10:** La municipalidad cuenta con servicios administrativos adecuados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	43	11%
En desacuerdo	128	33%
Indiferente	68	18%
De acuerdo	135	35%
Totalmente de acuerdo	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 8:** Servicios Administrativos Adecuados.

Fuente: Tabla 10

En la aplicación del cuestionario a los usuarios acerca de recoger su apreciación en cuanto a que si consideran que la Municipalidad cuenta con los servicios administrativos adecuados, el 35% indicaron estar de acuerdo considerando que si son los adecuados, un 33% dieron una respuesta desfavorable mostrándose en desacuerdo aduciendo que no son los adecuados, así mismo un 18% de los encuestados se mostraron indiferentes haciendo notar una posición neutral, el 11% manifestaron estar totalmente en desacuerdo y un 3% contestaron que están totalmente de acuerdo.

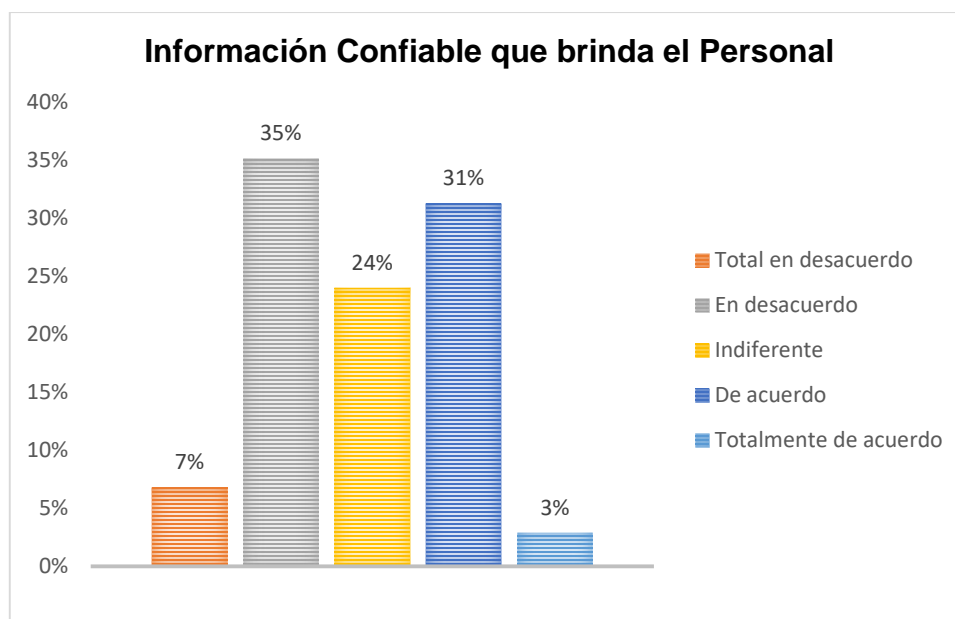
Del ítem planteado si bien existe una opinión favorable coincidiendo con la afirmación vertida al usuario, de tal forma un porcentaje considerable se muestran en desacuerdo e indiferente por lo que como entidad debe seguir mejorando a fin de revertir la opinión desfavorable del público usuario.

**Tabla 11:** El personal que atiende en la municipalidad brinda información confiable.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	26	7%
En desacuerdo	135	35%
Indiferente	92	24%
De acuerdo	120	31%
Totalmente de acuerdo	11	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.





*Figura 9:* Información confiable que brinda el personal.

Fuente: Tabla 11

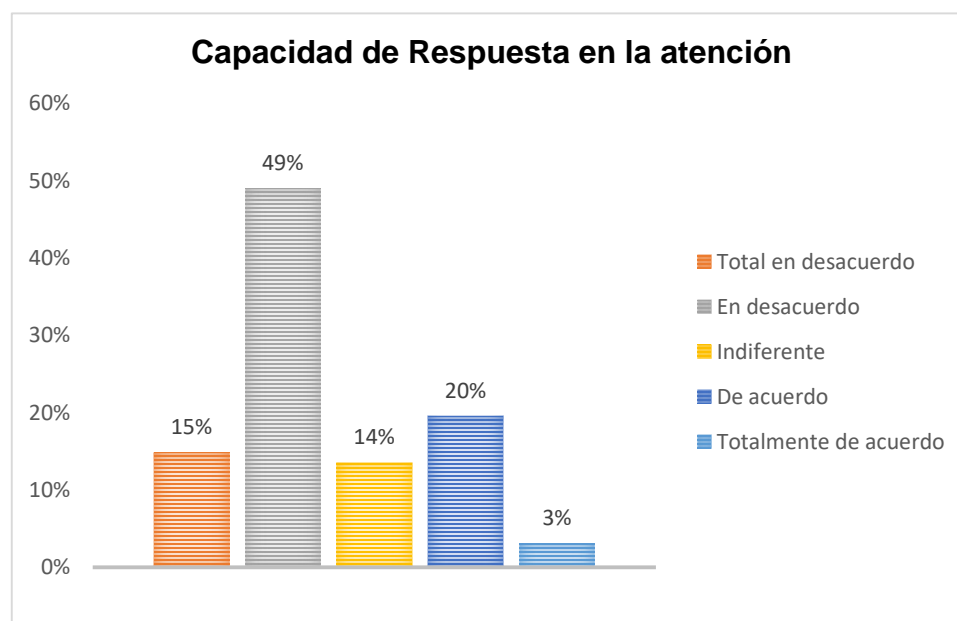
Habiendo preguntado respecto la fiabilidad de la información que brinda el personal que atiende en la municipalidad a los usuarios, se puede observar que el 35% no percibe este aspecto mostrándose en desacuerdo sobre todo en los plazos asumidos por la municipalidad para concretar el servicio tramitado por el usuario, el 31% sostienen estar de acuerdo que la información obtenida es confiable, pero un 24% refleja que el usuario se mantiene una percepción neutral dejando notar su indiferencia.

Es importante manifestar que el grado de confianza que brinda el personal de Institución a los usuarios es limitado y poco confiable según su percepción de desconformidad en el nivel de confianza que transmiten los colaboradores para con los usuarios.

**Tabla 12:** La municipalidad atendió en el menor tiempo posible sus trámites y solicitudes presentadas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	57	15%
En desacuerdo	188	49%
Indiferente	52	14%
De acuerdo	75	20%
Totalmente de acuerdo	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 10:* Capacidad de Respuesta en la atención.

Fuente: Tabla 12

Los usuarios responden de manera negativa encontrándose en desacuerdo acerca de la capacidad de respuesta que brinda la municipalidad son el 49%, así mismo el 20% consideran que, si brindo información oportuna en la atención de sus trámites

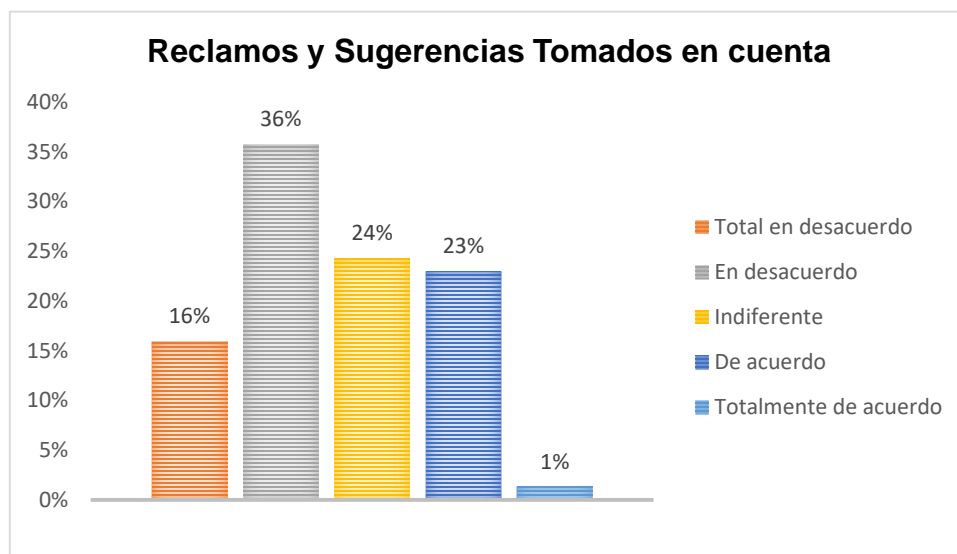
realizados, el 15% se mostraron totalmente en desacuerdo puesto que aducen que existen tiempos muy alargados para dar respuesta a los servicios solicitados y muchos de ellos no son atendidos.

Del resultado el 49% se muestran en desacuerdo y un 15% en totalmente en desacuerdo, connotándose una postura deficiente en la capacidad de respuesta referente a los tiempos establecidos sobre los servicios y trámites realizados.

**Tabla 13:** Los reclamos y sugerencias que dio al personal o la municipalidad fueron tomados en cuenta.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	61	16%
En desacuerdo	137	36%
Indiferente	93	24%
De acuerdo	88	23%
Totalmente de acuerdo	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 11:* Reclamos y sugerencias tomados en cuenta.

Fuente: Tabla 13

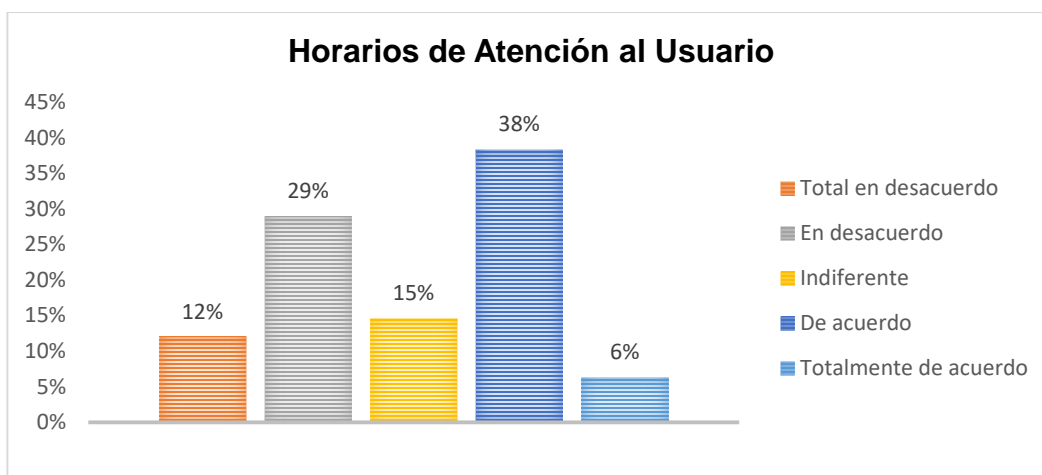
Esta pregunta recoge el nivel de participación de los ciudadanos y la disposición como gobierno local a tener en cuenta los reclamos y sugerencias realizadas por los usuarios, del cual el 36% tiene una respuesta poco favorables indicando estar en desacuerdo puesto que refieren que si lo hicieron en su momento pero no tuvo ningún resultado alguno y consideración, 24% aducen tener una postura indiferente del cual se mantienen ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 23% consideran estar de acuerdo con la afirmación realizada en la pregunta.

De la respuesta obtenida preocupa el nivel de una postura indiferente por parte del usuario con un resultado considerable del 24%, quiere decir que muchas veces el usuario se conforma con el modo de atención independiente de ser este bueno o malo, mas no existe una cultura de participación activa a fin de que coadyuve a mejoras en busca de un beneficio común.

**Tabla 14:** Los horarios de atención establecidos en la municipalidad son cumplidos a cabalidad por los trabajadores.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	46	12%
En desacuerdo	111	29%
Indiferente	56	15%
De acuerdo	147	38%
Totalmente de acuerdo	24	6%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 12:* Horarios de atención al usuario.

Fuente: Tabla 14

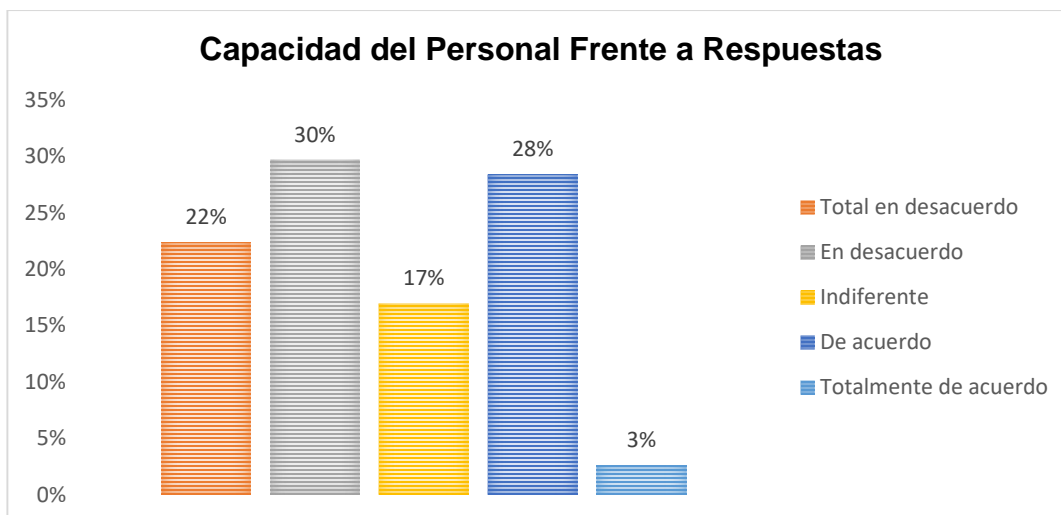
El 38% de los usuarios encuestados consideran que los trabajadores que laboran en la Municipalidad cumplen adecuadamente con el horario de atención establecido mostrándose estar de acuerdo, un 29% dieron una respuesta poco favorable indicando estar en desacuerdo, y un 15% se muestra indiferente en su respuesta plasmada en el cuestionario.

De tal manera que si bien existe una apreciación favorable es importante seguir mejorando a fin de conseguir una apreciación positiva en la mayoría de los usuarios que visitan la municipalidad hacer uso de sus servicios y /o traits realizados.

**Tabla 15:** Los empleados de la municipalidad demuestran sentirse capacitados a la hora de dar respuesta a sus interrogantes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	86	22%
En desacuerdo	114	30%
Indiferente	65	17%
De acuerdo	109	28%
Totalmente de acuerdo	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 13:* Capacidad del personal frente a respuestas.

Fuente: Tabla 15

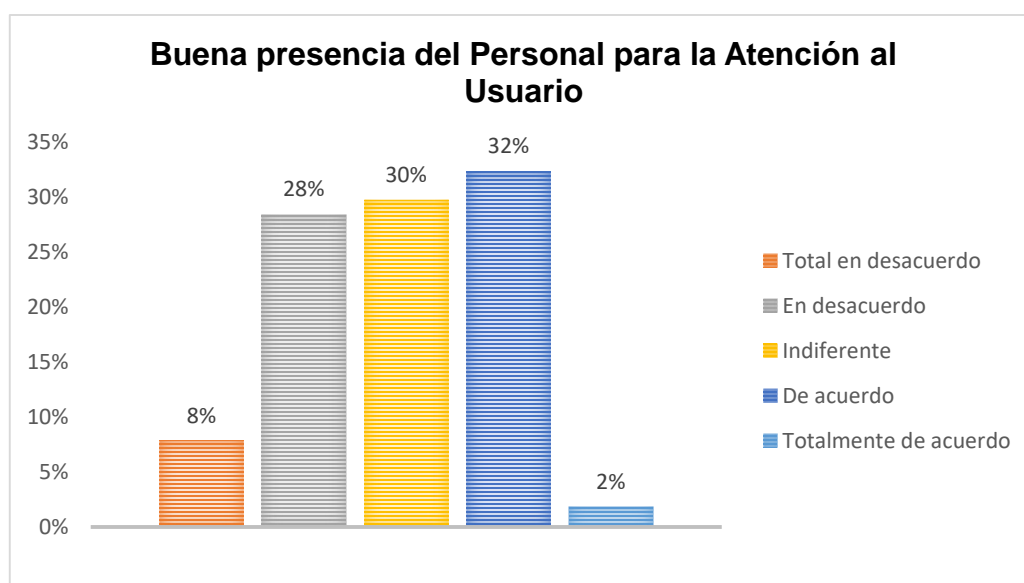
De la apreciación recogida de los usuarios acerca de medir su capacidad de los empleados a la hora de dar respuesta a interrogantes o cualquier consulta por parte del usuario, el 30% indicaron estar en desacuerdo, un 28% indicaron una apreciación favorable manifestando estar de acuerdo con el nivel de capacidad del trabajador a la hora de dar respuesta frente inquietudes vertidas por los ciudadanos, así mismo un 22% de los encuestados consideran estar totalmente en desacuerdo y un 17% se muestran indiferentes.

Por tanto, según el grafico visualizado existe opinión desfavorable por parte de los usuarios concurrentes a la Institución, debiéndose implementar políticas de atención al ciudadano y como objetivo el de lograr la satisfacción como fin prioritario para una atención de calidad, así mismo que el usuario sienta de sus dudas han sido aclaradas de la mejor manera posible.

**Tabla 16:** El personal que atiende en la municipalidad demuestra tener buena presencia para la atención a los usuarios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	30	8%
En desacuerdo	109	28%
Indiferente	114	30%
De acuerdo	124	32%
Totalmente de acuerdo	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 14:** Buena presencia del personal para la atención al usuario.

Fuente: Tabla 16

Según el grafico en referencia a evaluar el profesionalismo de los empleados en cuanto a dejar notar una buena presencia, el 32% manifestaron estar de acuerdo considerando que, si ha observado una adecuada presencia durante la atención realizada, así mismo un 30% se mostraron indiferentes entendiéndose de estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 28% dieron una respuesta desfavorable mostrándose

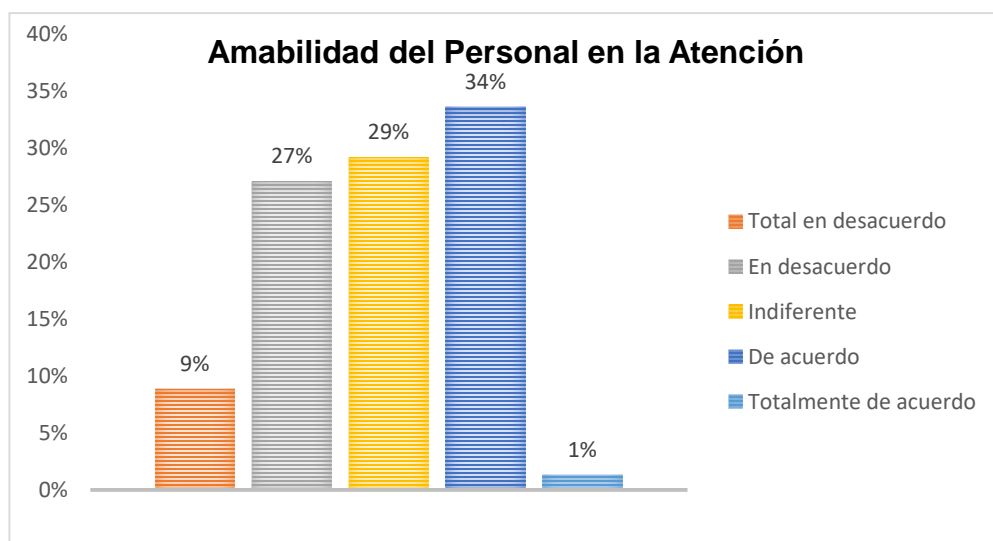
en desacuerdo aludiendo que no se demuestra una buena presencia para atender a los usuarios.

Teniendo en cuenta los resultados, es notorio el nivel de desinterés del usuario con ciertos indicadores que complementas la calidad de servicio, los mismos gran parte de ello determinar la calidad por la atención que se dé al servicio solicitado o tramite realizado sin importar la forma como lo haga el trabajador.

**Tabla 17:** El personal que trabaja en la municipalidad atiende sus servicios requeridos con amabilidad.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	34	9%
En desacuerdo	104	27%
Indiferente	112	29%
De acuerdo	129	34%
Totalmente de acuerdo	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 15:** Amabilidad del personal en la atención.

Fuente: Tabla 17



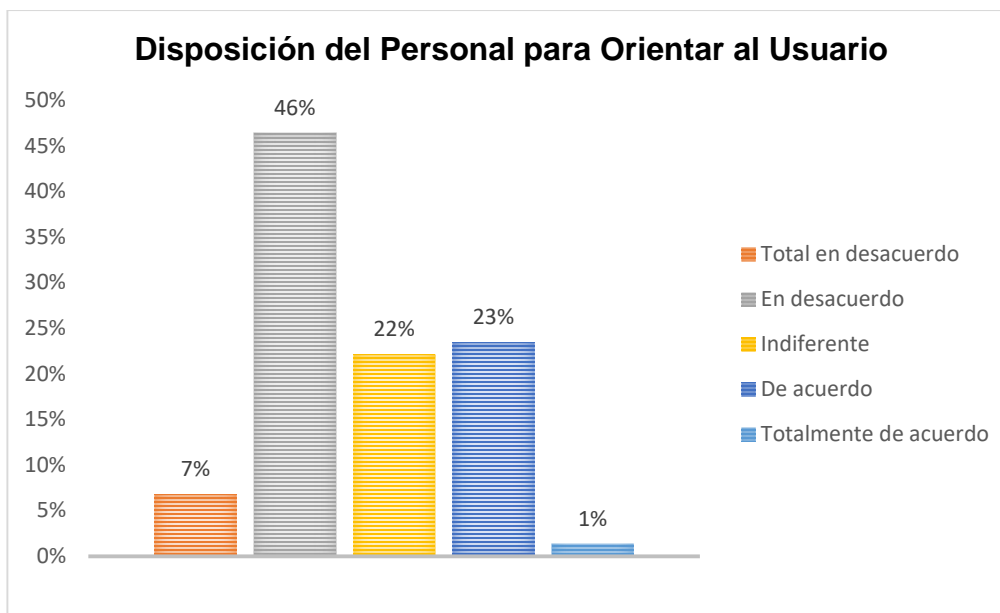
En el gráfico se observa la opinión del usuario respecto a la amabilidad en la atención que realizan los trabajadores de la Municipalidad distrital de Lajas, el 34% consideran estar de acuerdo con la forma en que lo hacen al momento de atender al ciudadano, así mismo 29% se mostraron indiferentes y el 27% indicaron estar en desacuerdo haciendo notar su conformidad con la forma de trato por parte de los empleados quienes se asume que están al servicio de la población.

Según el análisis, si bien existe una opinión aceptable, sin embargo, se observa una gran parte de los usuarios encuestados quienes indican sentirse en desacuerdo, así como mostrarse indiferente en su opinión; por tanto, es de suma importancia mejorar el trato hacia la población que hacen usos de los servicios municipales.

**Tabla 18:** Ante los servicios solicitados percibe que los trabajadores siempre se muestran dispuestos a orientar a los usuarios a las arias correspondientes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	26	7%
En desacuerdo	178	46%
Indiferente	85	22%
De acuerdo	90	23%
Totalmente de acuerdo	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 16:* Disposición del personal para orientar al usuario.

Fuente: Tabla 18

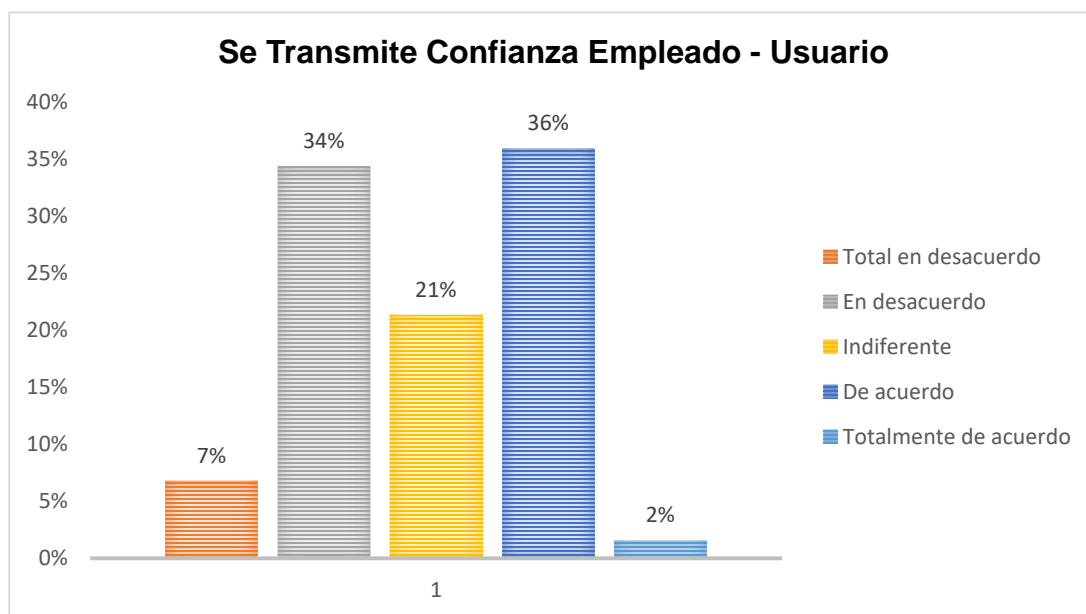
Evaluando el grado de disposición que puedan mostrar los empleados de la municipalidad con la finalidad de brindar un servicio adecuado al ciudadano, del cual un 46% apreciaron que no existe una disposición plena por parte del personal en dar las orientaciones adecuadas, el 23% se mostraron optimistas considerando sentirse totalmente de acuerdo, así mismo un 22% de los encuestados se mostraron indiferentes entendiéndose que no están ni a favor ni en contra en referencia a lo preguntado.

Por tanto, el resultado obtenido existe un considerable porcentaje quienes percibieron que no existe una plena disposición e iniciativa propia en orientar a los usuarios hacer sus trámites correspondientes en las áreas que corresponda.

**Tabla 19:** Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	Fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	26	7%
En desacuerdo	132	34%
Indiferente	82	21%
De acuerdo	138	36%
Totalmente de acuerdo	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 17:* Se Transmite confianza empleado – usuario.

Fuente: Tabla 19

Como podemos observar en el gráfico y cuadro según el resultado obtenido que el 36% refieren que los trabajadores transmiten confianza, puesto que según su percepción consideran si transmiten confianza al momento de realizar sus trámites, el 34% opinan sentirse en desacuerdo, del mismo modo un 21% consideran mantenerse

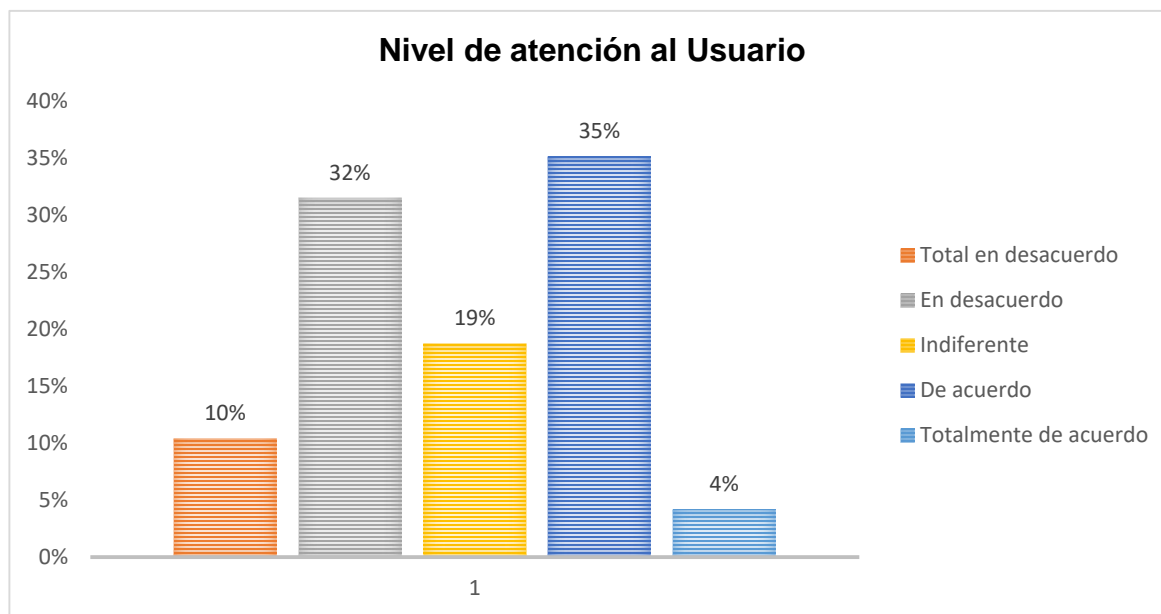
al margen dando muestras de neutralidad.

De las opiniones recogidas mediante el cuestionario se rescata criterios distintos a favor y en contra en la manera como se percibe la atención que brindan el personal hacia los usuarios requirentes de los servicios solicitados.

**Tabla 20:** Sus trámites que realizo en la municipalidad fueron atendidos de la mejor manera en base a la normativa vigente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	40	10%
En desacuerdo	121	32%
Indiferente	72	19%
De acuerdo	135	35%
Totalmente de acuerdo	16	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 18:** Nivel de atención al Usuario

Fuente: Tabla 20

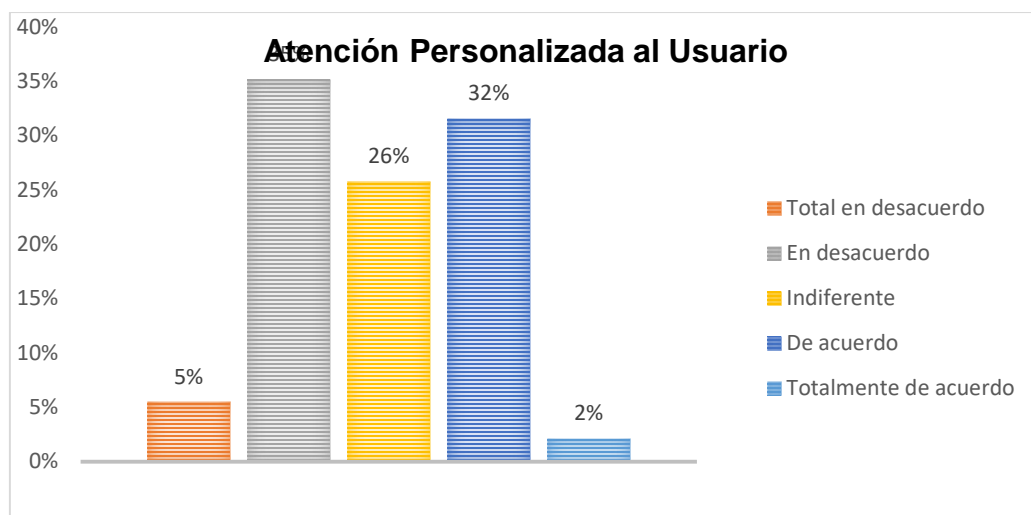
Al realizar la consulta a los usuarios acerca de que, si consideran que fueron atendidos de la mejor manera ente sus trámites realizados en la municipalidad, el 36% indicaron estar de acuerdo considerando que si atendidos meramente, un 32% dieron una respuesta desfavorable mostrándose en desacuerdo aludiendo que no se realizó de la mejor forma posible, así mismo un 19% de los encuestados se mostraron indiferentes.

Si bien existe una opinión favorable coincidiendo con la afirmación vertida al usuario, sin embargo, un porcentaje considerable se muestran en desacuerdo y de mantenerse al margen de su opinión anotando su indiferencia y /o neutralidad

**Tabla 21:** El personal que labora en la Municipalidad brinda una atención personalizada a los usuarios ante el requerimiento de un servicio u otros trámites.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	21	5%
En desacuerdo	135	35%
Indiferente	99	26%
De acuerdo	121	32%
Totalmente de acuerdo	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 19: Atención personalizada al usuario.*

Fuente: Tabla 21

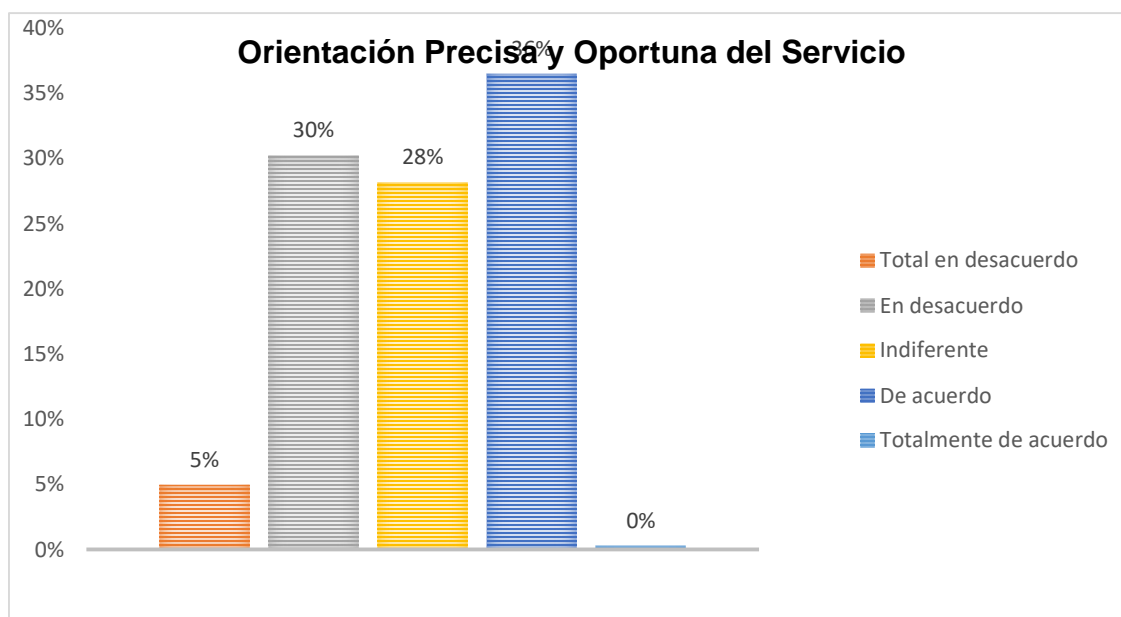
En referencia a la atención personalizada en el grafico se observa que el 35% consideraron estar en desacuerdo, puesto que en sus trámites realizados muchas reciben respuesta de otras áreas diferente a la que se suponía iban ser escuchados el sustento de su petición, el 32% indicaron estar de acuerdo y coincidiendo con una atención personalizada, por consiguiente, un 26% aduce tener una postura neutral acerca de la consulta realizada.

Lo que se ha podido observar es que, el tiempo para absolver sus dudas de los usuarios es limitado por la cantidad de comisiones que una institución del Gobierno Local recibe a diario, de la manera que en algunas ocasiones la atención fue con un tiempo de escucha adecuado y en otras con tiempos muy limitados debido al número de comisiones por atender.

**Tabla 22:** La orientación que recibió sobre el servicio solicitado fue precisa y oportuna.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Totalmente en desacuerdo	19	5%
En desacuerdo	116	30%
Indiferente	108	28%
De acuerdo	140	36%
Totalmente de acuerdo	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 20:** Orientación precisa y oportuna del servicio.

Fuente: Tabla 22

De la encuesta realizada a los usuarios acerca de que si consideran que la información recibida fue precisa y oportuna, consideraron estar de acuerdo un 36% indicando que recibieron una atención oportuna sobre todo en algunos trámites

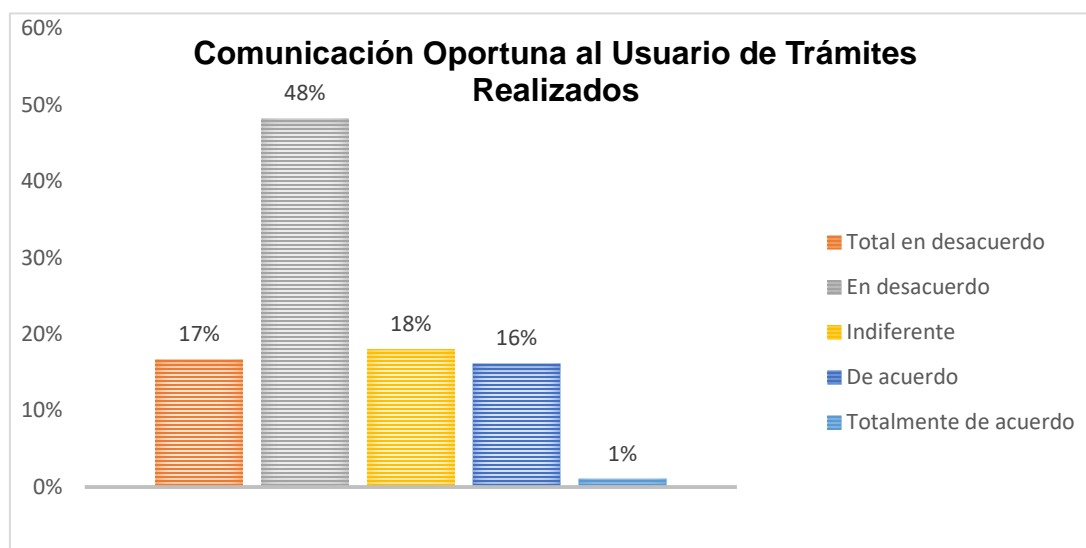
realizados, un 30% dieron una respuesta en desacuerdo, así mismo un 28% de los encuestados se mostraron indiferente.

El grafico observado si bien existe un indicador favorable aun todavía se nota un alto indicador de descontento en la población usuaria que visitan la municipalidad hacer uso de los servicios solicitados.

**Tabla 23:** La municipalidad comunica oportunamente a los usuarios en cuanto a la aprobación o desaprobación de sus trámites realizados.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Total en desacuerdo	64	17%
En desacuerdo	185	48%
Indiferente	69	18%
De acuerdo	62	16%
Totalmente de acuerdo	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 21:** Comunicación oportuna al usuario de trámites realizados.

Fuente: Tabla 23



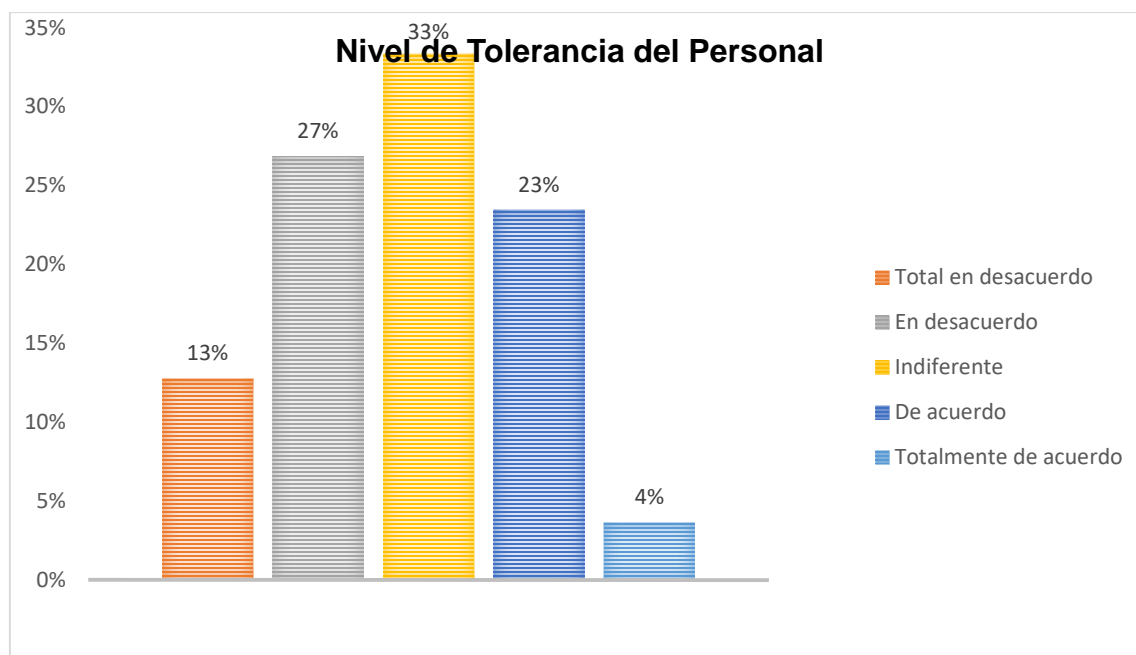
De los 384 encuestados respecto al indicador comunicación que los empleados brindan a los usuarios, esto refleja que un 48% respondieron con una apreciación en desacuerdo indicando que la respuesta de aprobación o desaprobación de sus trámites y gestiones realizadas lo reciben en la municipalidad mostrando su desconformidad, el 18% refieren estar indiferentes, así mismo el 17% consideran una apreciación totalmente en desacuerdo.

Del análisis realizado un 48% más un 17% de los usuarios dan opinión negativa lo cual dejan constar su desconformidad en la capacidad de comunicación que como entidad debe realizar al ciudadano implementando canales adecuados de coordinación de tal forma que quienes realizar sus trámites, estos deben tener conocimiento si necesidad de visitar nuevamente a la municipalidad.

**Tabla 24:** Los empleados de la municipalidad se muestran tolerantes con los errores que pueden tener los usuarios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Total en desacuerdo	49	13%
En desacuerdo	103	27%
Indiferente	128	33%
De acuerdo	90	23%
Totalmente de acuerdo	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



*Figura 22: Nivel de Tolerancia del Personal.*

Fuente: Tabla 24

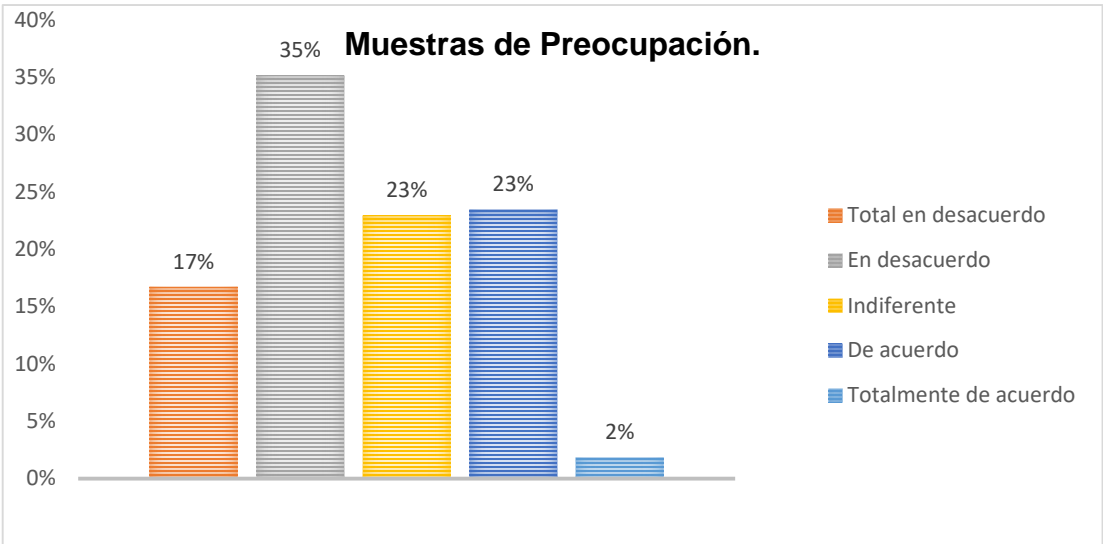
Según el análisis del gráfico en relación al nivel de comprensión y tolerancia que los empleados demuestran en la atención brindada al ciudadano, refleja que el 33% se muestran indiferentes dando impresión de poco interés por considerar que el nivel de atención lo perciben por el resultado del trámite realizado, así mismo el 27% consideran estar de acuerdo, el 23% refleja opinión positiva demostrando estar de acuerdo con las actitudes de los empleados.

Si bien existe opiniones positivas y desfavorables en la evaluación del personal en relación a sus actitudes, sin embargo, muestra un significativo margen de encuestados con opinión neutral sobre lo consultado, es decir que demuestran poca importancia en evaluar el comportamiento de los trabajadores frente a la atención de los servicios o trámites realizados.

**Tabla 25:** Los empleados de la municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los usuarios que requieren sus servicios.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
	fi	hi %
Total en desacuerdo	64	17%
En desacuerdo	135	35%
Indiferente	88	23%
De acuerdo	90	23%
Totalmente de acuerdo	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los usuarios que acuden a la Municipalidad Distrital de Lajas, 2018.



**Figura 23:** Muestras de Preocupación del Personal por atender al usuario.

Fuente: Tabla 25

Al realizar la consulta a los usuarios acerca de que, si consideran que los trabajadores de la Municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los ciudadanos, el 35% indicaron estar en desacuerdo puesto que consideran que dan muestras poco favorables en la forma de atender, un 23% estar de acuerdo, así mismo un 23% de los encuestados se mostraron indiferentes.

Del análisis realizado en su mayoría coincidieron en impartir su desconformidad con el nivel de interés que los trabajadores pueden demostrar en la atención para brindar un adecuado servicio al ciudadano.

#### IV. ESQUEMA DE PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN

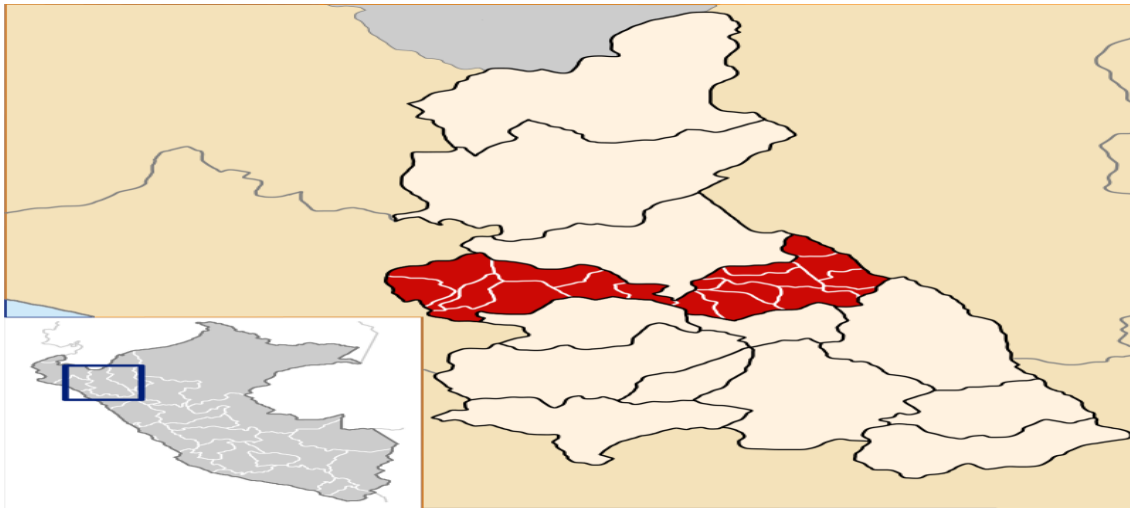
**Título:** Propuesta de un Modelo Gestión para la mejora de la Calidad de Servicio en la Municipalidad distrital e Lajas, 2018

##### **Breve Reseña Histórica del distrito**

El distrito fue creado mediante Ley N° 12301 del 29 de diciembre de 1856, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla.

El 27 de noviembre de 1924, en el marco de la Rebelión de Chota contra el gobierno de Leguía, se dio la Batalla de Churucancha, en la que se enfrentaron las fuerzas del comandante Raúl Zavala contra el ejército sublevado bajo el mando del coronel Samuel del Alcázar. Al principio parecía ser una victoria de los rebeldes, pero muy temprano el día 28 llegaron los "chetillanos" para salvar al ejército y derrotar a los sublevados.

El Distrito de Lajas es uno de los diecinueve (19) que conforman la Provincia de Chota, ubicada en el Departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno regional de Cajamarca, en el norte del Perú.



*Figura 24:* Ubicación geográfica del distrito de Lajas, provincia de Chota - Cajamarca

## Organigrama Institucional: Municipalidad distrital de Lajas

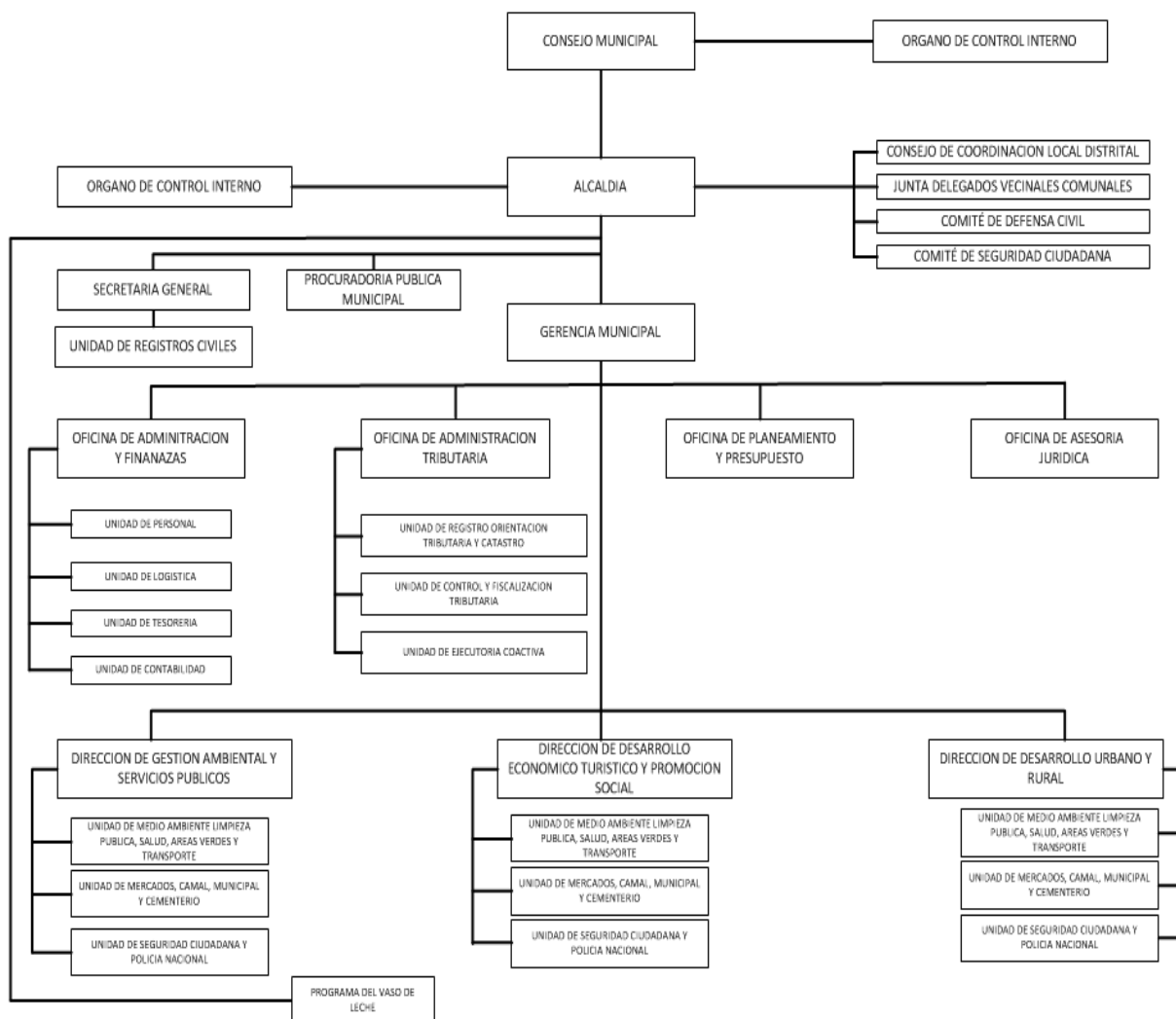


Figura 25: Organigrama Municipalidad distrital de Lajas

**Fuente:** <https://www.google.com.pe/search?q=organigrama+de+la+municipalidad+distrital+de+lajas+chota+cajamarca&tbm>

#### **4.1 Marco teórico del Modelo de Gestión**

Pérez (2008) refiere que “Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Pudiendo ser aplicados tanto en las empresas del sector privado como en la administración pública”.

Martínez (2008) Considera que un modelo de gestión “Es un Patrón de Funcionamiento Integral. Debe incorporar Misión, Visión, Valores, Objetivos Principales y Secundarios, Protocolos, Registros e Indicadores”. Por tanto la ejecución de modelos de gestión conlleva a obtener resultados positivos y ventajosos que según (Martínez, 2008) estos resultados pueden obtenerse debido a que:

a) Las organizaciones que implantan MG (modelos gestión), obtienen ventajas competitivas. b) Los MG permiten un punto de referencia frente a uno mismo y frente a los demás; comparación con otras organizaciones. c) Los MG son un libro de ruta. d) Dan una visión de conjunto de la organización, así como visiones parciales. e) Los MG proporcionan criterios de autoevaluación. f) El MG debe implicar a todos los niveles de organización. Orienta y evidencia la coherencia de la organización. g) También estimula a las personas a una mejora continua y sobre todo mide el progreso y evolución de la organización, también en términos de su aprendizaje.

Pérez (2008) Hace énfasis en distinguir que: “El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población”. Según Pérez (2008) “Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos”.

#### **4.1.1 Modelos de gestión de la calidad total.**

Para lograr la calidad en las organizaciones es importante tomarlos en cuenta los aportes de los modelos de gestión que contribuyeron al logro del éxito de la calidad total por excelencia. Según Ferrando & Granero (2005) En su libro Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia: hace referencia que sin duda los tres grandes modelos de calidad total que lo general se corresponden a las tres grandes potencias económicas: Modelo Deming (Japón), el Modelo Malcolm Baldrige en (EE. UU) y EL Modelo EFQM de Excelencia (Europa).

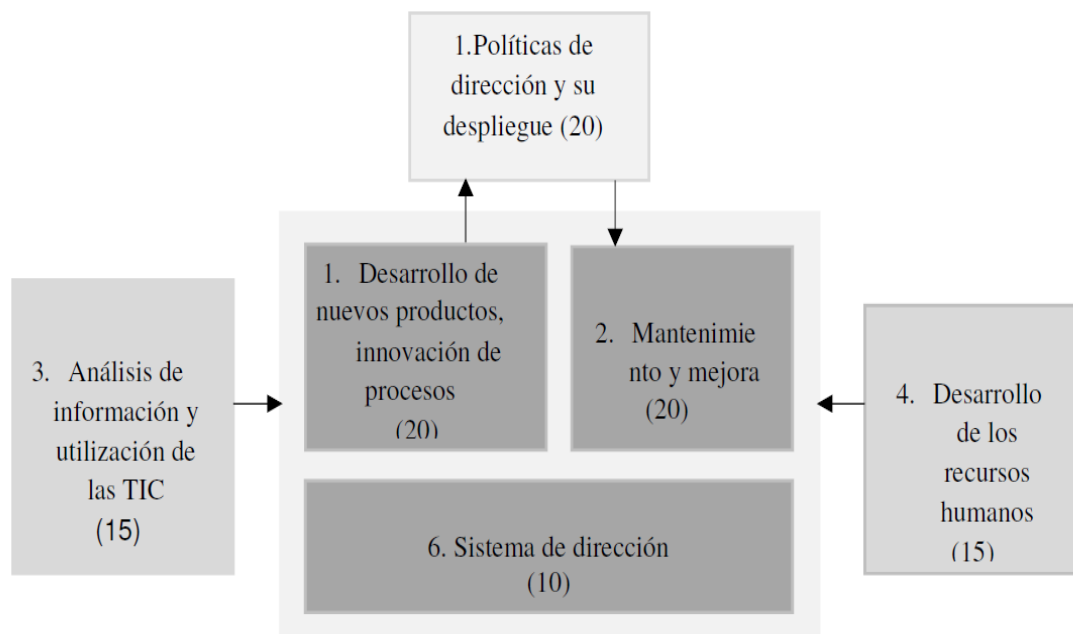
El Modelo Deming (como se citó en Ferrando & Granero (2005): Se desarrolla en Japón en el año 1951, cedidos los derechos de su modelo a la (Asociación de Científicos de Ingenieros japoneses) el cual recoge la aplicación práctica de las teorías del control total de la calidad creando en su nombre el premio Deming a la calidad para las empresas japonesas.

Así mismo hace referencia a los criterios de evaluación que rigen el Modelo Deming en los siguientes:

- Políticas y Objetivos de la organización
- La organización y su operativa.
- Educación y su difusión.
- Flujo de información y su uso.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.
- Gestión.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes de futuro

Según Deming (como se citó en Piscoya, 2017) "El premio Deming recompensa a empresas o divisiones operativas que han alcanzado resultados sobresalientes

mediante la aplicación inteligente de CWQC (Control de Calidad en toda la Empresa). Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. (p.50)



*Figura 26 : Modelo Premio Deming de Excelencia en la Gestión.*

*Fuente:* Modelo Premio Deming de Excelencia en la Gestión, tomado de Piscocya 2017

En su aporte y mejora de la calidad en la aplicación del modelo “Las empresas mejoran sus operaciones diarias a través de la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio y del establecimiento de los métodos de control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de calidad. JUSE (como se citó en Piscocya, 2017) P.52

Del mismo modo Ferrando & Granero (2005), hacen referencia al modelo Estadounidense MALCOLM BALDRIGE, surge en 1987 en respuesta al incremento desmedido de los productos japoneses que en 1980 invadieron el mercado norteamericano; por tanto, el modelo Malcolm Baldrige surge para fomentar en las



organizaciones la cultura de calidad total – Excelencia como fuente de competitividad.

Los criterios del Modelo son:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Enfoque hacia el cliente y el mercado.
- Medida, análisis y gestión del conocimiento.
- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de los procesos.
- Resultados.

El Modelo EFQM de Excelencia, este modelo surge en Europa en el año de 1991 ante la nueva corriente que iba extendiendo la Calidad Total – Excelencia por todo el mundo a fin de hacer frente a los modelos de gestión existentes en los mercados internacionales por tanto Ferrando & Granero (2005) afirma que:

Un resultado excelente en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y Recursos de los procesos (p.32).

Club Excelencia en Gestión (2012): El Modelo EFQM de Excelencia “Ofrece una herramienta integral que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento y, en consecuencia, a mejorar su gestión”. Por lo tanto, se puede decir que el Modelo EFQM es un diagrama de causa y efecto. “Si queremos lograr un resultado diferente, necesitamos cambiar algo de lo que hacemos dentro de la organización” Club Excelencia en Gestión (2012).

En consecuencia, actualmente las organizaciones necesitan un modelo de gestión para tener que hacer frente a la gran complejidad del entorno competitivo el cual como parte de las medidas que pueden tomar las organizaciones es poder anticiparse a los cambios del entorno local y global. Según el Club Excelencia en Gestión (2012): Este Modelo EFQM ayuda a:

- a). Identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora mediante una labor de equipo que ayuda a ampliar puntos de vista y favorece una cultura de participación.
- b). Establecer un nivel de excelencia en gestión (puntuación) en cada uno de los aspectos clave.
- c). Establecer las prioridades sobre las que actuar.

## **4.2 Marco Legal del Modelo de Gestión**

### **4.2.1 Constitución política del Perú.**

Según el título I, capítulo I y numeral 1 y 2 de la Constitución Política del Perú de 1993, señala que toda persona tiene derecho A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece. También la persona tiene derecho a la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.

### **4.2.2 Ley Orgánica de Municipalidades LEY N° 27972.**

Según el artículo IV de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972, señala que como finalidad de los gobiernos locales son quienes: representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. En mención al Título iii, Art. 26 de la presente ley “La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad,

economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana”.

Según el Artículo 32 de la Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972 señala que los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. En las Disposiciones Generales en el artículo 97: Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiaridad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Las funciones específicas municipales que se derivan de las competencias se ejercen con carácter exclusivo o compartido entre las municipalidades provinciales y distritales, con arreglo a lo dispuesto en la presente ley orgánica en su artículo 73 literal “a”, “b”, “c”, “d” de la Ley de Municipalidades Ley N° 27972 señala:

(a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

(b) Promover, permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.

(c) Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala

de ámbito provincial; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.

(d) Emitir las normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo, así como sobre protección y conservación del ambiente.

#### **4.2.3 Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado ley N° 27658**

La modernización de la gestión pública como política nacional del Estado tiene como fin principal brindar un servicio eficiente al ciudadano e impulsando a las instituciones del estado hacia los procesos de modernización para lograr una gestión pública con resultados que impacten de manera positiva en lograr el bienestar de los ciudadanos y en desarrollo del país. Haciendo énfasis a la ley Modernización de la Gestión del Estado ley N° 27658 en su artículo 1: inciso 1.1 señala “Declárase al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano”.

La finalidad de llevar a cabo el proceso de modernización de la gestión pública en todas sus dependencias según el artículo 4: de la presente ley N° 27658, ley marco de modernización del Estado es la “obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos”. El objetivo de la presente ley es logara un Estado: “a) Al servicio de la ciudadanía, b) Con canales efectivos de participación ciudadana, c) Descentralizado y desconcentrado, d) Transparente en su gestión, e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y f) Fiscalmente equilibrado” (ley N° 27658).

Según la Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, en su artículo 5 inciso a) indica que entre las principales acciones del estado se basa en la “Priorización de la labor de desarrollo social en beneficio de los sectores menos

favorecidos, mejorando, entre otras acciones, la prestación de los servicios públicos” (p.2).

En referencia al Artículo 4 del reglamento de la Ley N° 27658: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado en los incisos b y d, el objeto del convenio de gestión se basa en el cumplimiento de resultados tangibles (metas), los mismos que deben estar vinculados a la mejora de los servicios prestados al ciudadano obteniendo mejores niveles de eficiencia y la optimización de los recursos del estado y que tiene por finalidad establecer incentivos que permitan mejorar los niveles de gestión y la prestación de los servicios públicos. Así mismo en su artículo 15 de la citada ley en sus incisos a, c y d señalan que el las metas y objetivos establecidos para las entidades públicas están vinculadas al proceso de modernización y a los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) permitiendo a la ciudadanía medir el desempeño institucional.

#### **4.2.4 Decreto Supremo 004-2013-PCM.**

Se basa en los ejes de desarrollo de una gestión pública moderna encaminados a mejorar los servicios al ciudadano y la participación activa en los asuntos políticos del estado, según el presente DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM considera los componentes de gestión pública orientada a resultados.

##### **a) *Planeamiento estratégico:***

El Planeamiento Estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local). Es además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i) sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii) sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv)

sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v) sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

***b) Presupuesto para resultados:***

Un Estado moderno al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo, considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

***c) Gestión por procesos:***

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros) (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

**d) Servicio civil meritocrático:**

“La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

**e) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento:**

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

**f) Gobierno abierto:**

Un gobierno abierto Es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener fácilmente información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

**g) Gobierno Electrónico:**

El gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración

pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos<sup>32</sup>. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

***h) Articulación interinstitucional:***

Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno -y el gran número de entidades que los componen-, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país (DECRETO SUPREMO 004-2013-PCM).

### **4.3 Antecedentes**

En referencia a investigaciones realizadas y que determinaron la calidad de servicio por lo que se hace referencia a los siguientes:

**Caruajulca (2015)** en su tesis titulada. “Modelo de gestión para la eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza – Amazonas, 2015” (p.1). Para optar el título profesional de Licenciada en Turismo y Administración en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. En la misma que:

**Caruajulca (2015)** concluye. Es necesario el Modelo de sistema de gestión de calidad porque permitirá que el personal operativo y administrativo desarrollen con más eficiencia su desempeño laboral, considerando que la municipalidad



debe tomar en cuenta un método de evaluación del desempeño para proporcionar un criterio objetivo al realizar promociones y descubrir necesidades de capacitación, además, fundamentar ascensos, traslados y despidos, se considera conveniente, que para mejorar el rendimiento del personal se debe de establecer un Programa de Motivación a fin de que el personal ponga todo su interés y dedicación al cumplimiento de los objetivos de la Institución por consiguiente, se debe mostrar al personal su ubicación jerárquica para reportar inmediatamente al presentarse inconvenientes. (105)

**Ayala & Mera (2016)** en su tesis denominada. “Propuesta de modelo estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la municipalidad distrital de la Ramada, Cutervo, Región Cajamarca, 2016” (p.1). Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. En la misma que:

**Ayala & Mera (2016)** concluyen. La gestión administrativa en forma global es percibida por los trabajadores como deficiente, desde la percepción de los trabajadores de la municipalidad. Así mismo se diseña el modelo estratégico el cual es validado por 02 expertos del área, esta propuesta fue sustentada en las dimensiones de planificación, ejecución, verificación y actuación. (p.51)

**Hidalgo (2015)** en su tesis titulada. “Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo” (p.1) Para optar el Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. En la misma que:

**Hidalgo (2015)** concluye. “Los validadores coincidieron al sugerir que la sociabilización al personal y la inclusión activa de los jefes de la institución es de gran importancia para el correcto funcionamiento de los procesos del modelo de gestión” (p.79).

#### 4.4 Estructura de la propuesta de Modelo de Gestión

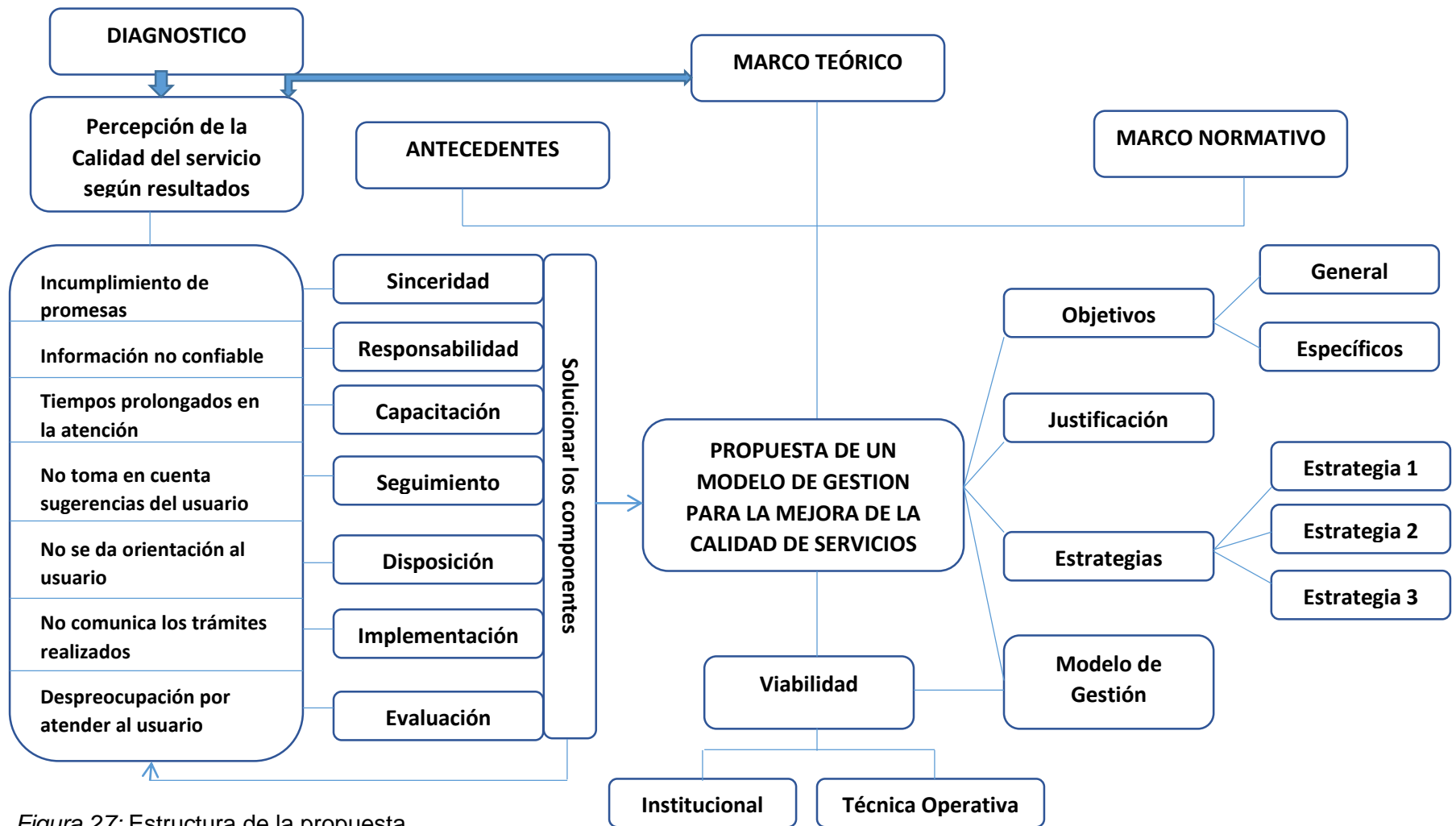


Figura 27: Estructura de la propuesta

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.5 Propuesta del Modelo de Gestión para la mejora de la Calidad de Servicios en la Municipalidad Distrital de Lajas**

Para el planteamiento de la propuesta del Modelo de Gestión se ha tenido en cuenta formular la visión y misión de la municipalidad distrital de Lajas y partiendo de ello proponer el modelo de gestión para la municipalidad a fin de contribuir en la Mejora de los servicios que como entidad brinde al ciudadano.

**Visión:** Al bicentenario seremos una institución competente que brinda servicios eficientes a sus ciudadanos de la población del distrito de Lajas priorizando sus derechos del usuario a recibir una atención de calidad por la municipalidad.

**Misión:** Somos un gobierno local al servicio del ciudadano que presta servicios de calidad enmarcado en una gestión pública moderna, eficiente y competente promoviendo la participación ciudadana.

Con la misión y visión que se propone para la municipalidad y que se tendrá en consideración para la propuesta del modelo de gestión planteada para el gobierno municipal del distrito de Lajas a fin de poner en énfasis en la mejora continua de la prestación de los servicios públicos.

Por tanto, podemos deducir que una gestión municipal eficiente brinda un buen servicio al usuario bajo los conceptos de una gestión pública moderna, transparente a fin de lograr indicadores de calidad y mejorar la percepción de los ciudadanos de los servicios administrativos que brinda la municipalidad.

##### **4.5.1 Objetivos para la propuesta del Modelo de Gestión.**

La presente propuesta de modelo de gestión tiene como objetivos siguientes

### ***Objetivo General:***

Establecer estrategias que conlleven a mejorar la calidad de servicios que presta la Municipalidad a sus ciudadanos de la población del distrito de Lajas, Chota – Cajamarca.

### ***Objetivos específicos:***

- a) Mejorar la calidad de servicio a los usuarios de la Municipalidad distrital de Lajas.
- b) Contribuir a optimización de los procesos de servicios prestados, a fin de que estos sean de calidad y de satisfacción al usuario.

#### **4.5.2 Justificación del Modelo.**

La propuesta del modelo de gestión buscara mejorar los niveles de atención por parte de la municipalidad a su población usuaria, siendo de interés fundamental encaminar acciones coordinadas entre funcionarios y empleados públicos buscando incrementar los niveles de satisfacción del usuario frente a su percepción actual de la calidad de servicios al momento de realizar sus gestiones y trámites realizados en la entidad estatal.

El modelo de gestión buscara operativizar de manera óptima y de calidad los servicios en la atención al ciudadano.

#### **4.5.3 Diagnóstico del problema.**

Para elaborar la estructura de la propuesta de liderazgo se debió realizar un diagnóstico de la calidad de servicios que brinda la Municipalidad bajo la percepción de los ciudadanos que hicieron uso de una u otra manera los servicios públicos de la institución edil.

Este proceso permitió determinar la percepción de la calidad de servicios recibidos en la Municipalidad distrital de Lajas, en donde existen ciertas deficiencias que afectan el buen funcionamiento de la entidad pública, deficiencias que se suman

a la inadecuada prestación de servicios al ciudadano entre las más que resaltan las siguientes enfocadas en el árbol de problemas con sus causas y efectos.

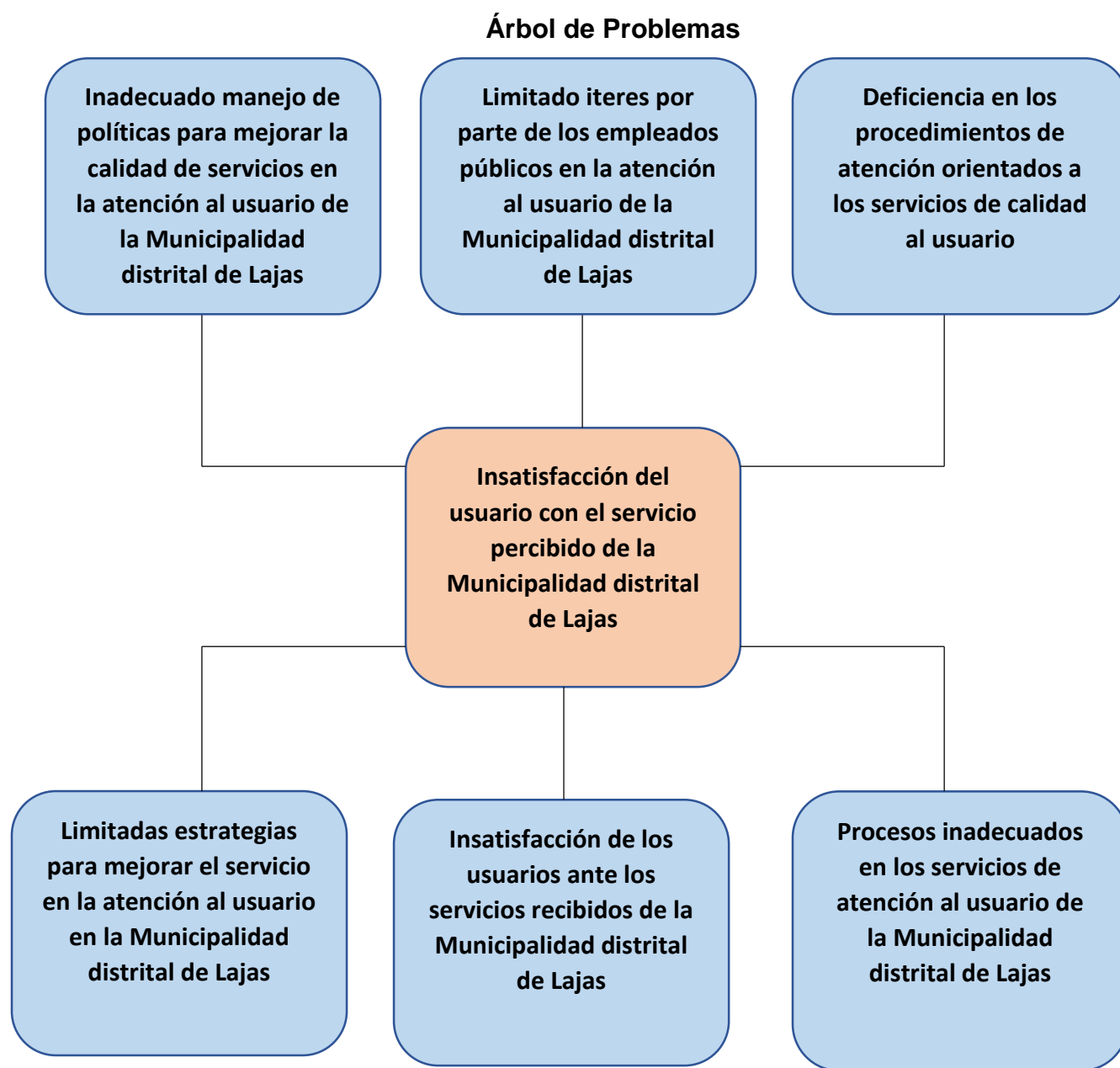


Figura 28: Árbol de problemas.

Fuente: elaboración propia

El problema principal identificado en el árbol de problemas es la “Insatisfacción del usuario con el servicio percibido de la Municipalidad distrital de Lajas” en los servicios solicitados por los usuarios, este problema principal se desliga de tres puntos específicos que conllevan de una u otra forma a determinar inadecuados servicios prestados al ciudadano:

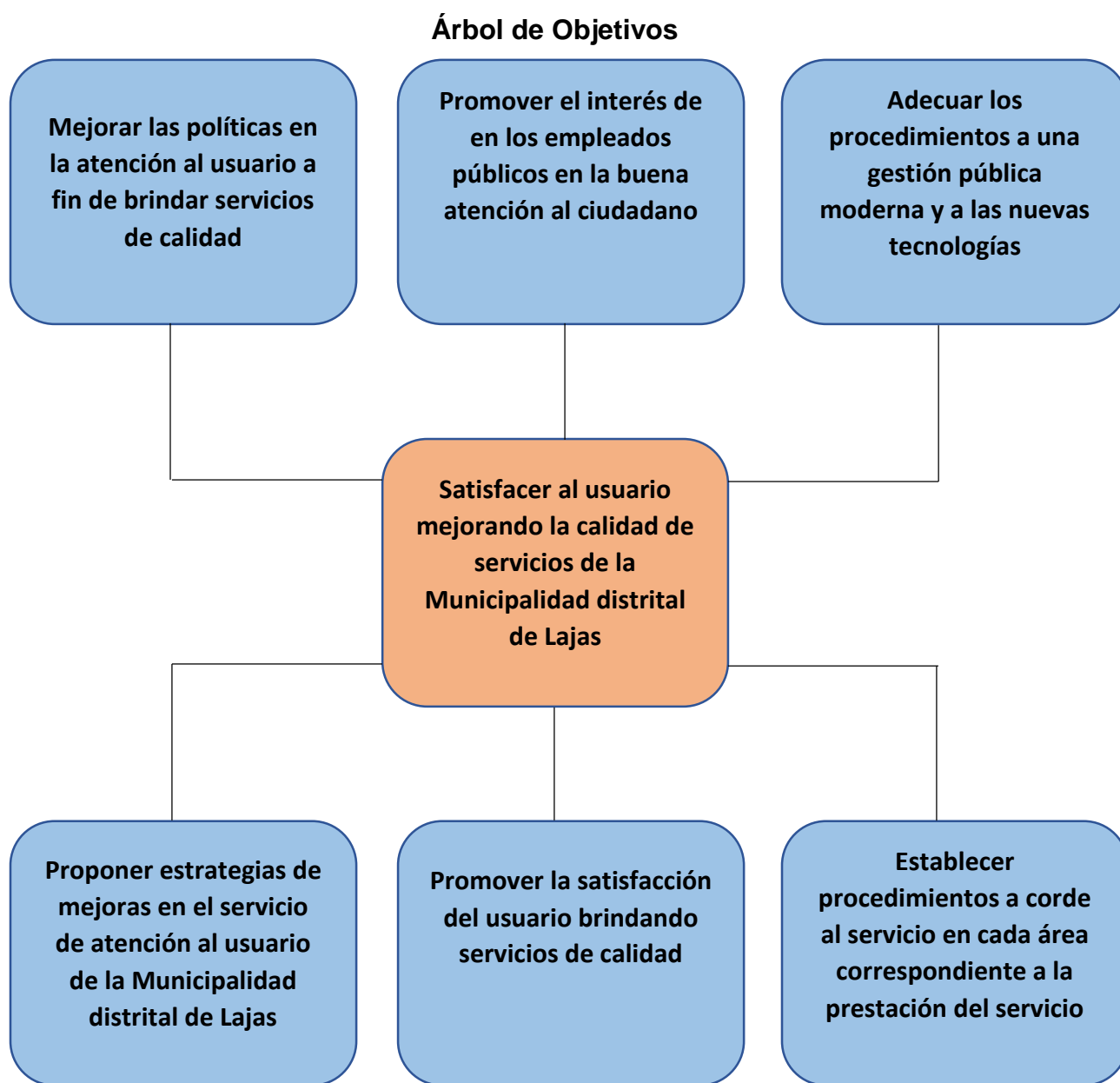
a) la parte directiva y gerencial del gobierno local quienes están a cargo de dirigir las políticas de la institución, de los cuales no están empleando las estrategias apropiadas para prestar servicios de calidad al público usuario.

b) el siguiente punto de deriva de aspectos relacionados con los empleados públicos principalmente de las áreas de atención al ciudadano demostrando actitudes inadecuadas ocasionando una mala impresión por parte del usuario.

C) Las tareas de los directivos y empleados públicos se concentran en el tercer punto reflejando problemas de operación que conlleva a procesos deficientes como: prolongación de tiempos de espera, deficiente capacidad de respuesta, falta de comunicación oportuna al usuario, tal como se pudo determinar en los resultados del estudio realizado.

**a) *Objetivos del modelo de gestión en relación al diagnóstico de problemas.***

Para poder definirlos se han elaborado un árbol de objetivos que buscan dar soluciones a los problemas encontrados durante la investigación realizada por lo tanto los objetivos se direccionan a la consecución de brindar servicios de calidad.



*Figura 29: Árbol de objetivos.*

Fuente: elaboración propia

Los objetivos planteados tienen como finalidad emprender acciones desde el gobierno local para lograr los propósitos comunes entidad – usuario mediante tareas conjuntas orientadas a brindar un servicio de calidad e incrementar la satisfacción del ciudadano.

#### 4.5.4 Procedimiento del modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicios en la Municipalidad distrital de Lajas.

El procedimiento se guiara mediante los objetivos que se pretende lograr, aplicando para cada cual estrategias de mejora mediante los procesos de su implementación.

**Tabla 26:** Procedimientos del Modelo de Gestión para mejorar la calidad del servicio.

Objetivos	Estrategia	Proceso	Involucrados	Documentos
<b>1. Mejorar la calidad de servicio a los usuario de la Municipalidad distrital de Laja.</b>	Capacitación a los empleados públicos teniendo en cuenta las necesidades del usuario	Programa de capacitación sobre atención al usuario y fortalecimiento de actitudes		Cronograma de capacitaciones
	Monitoreo sorpresivo del servicio de atención al usuario.	Acciones de monitoreo permanente	Funcionarios y trabajadores de la Municipalidad distrital de Lajas	Fichas e informes
	Creación de estrategias de motivación al personal.	Programas motivacionales		Plan o manual de motivación al personal
		Evaluación de desempeño		
		Seguimiento y control		
<b>2. Contribuir a optimización de los procesos de servicios prestados, a fin de que estos sean de calidad y de satisfacción al usuario.</b>	Capacitación al personal en el uso de las TIC	Programa de capacitación		Cronograma de capacitaciones
	Establecimiento de responsabilidades y funciones medibles	Elaborar manual de funciones y responsabilidades.	Funcionarios y trabajadores de la Municipalidad distrital de Lajas	Documentos del manual
		Aplicación del manual		
		Evaluación de su aplicación		

**Fuente:** Elaboración Propia



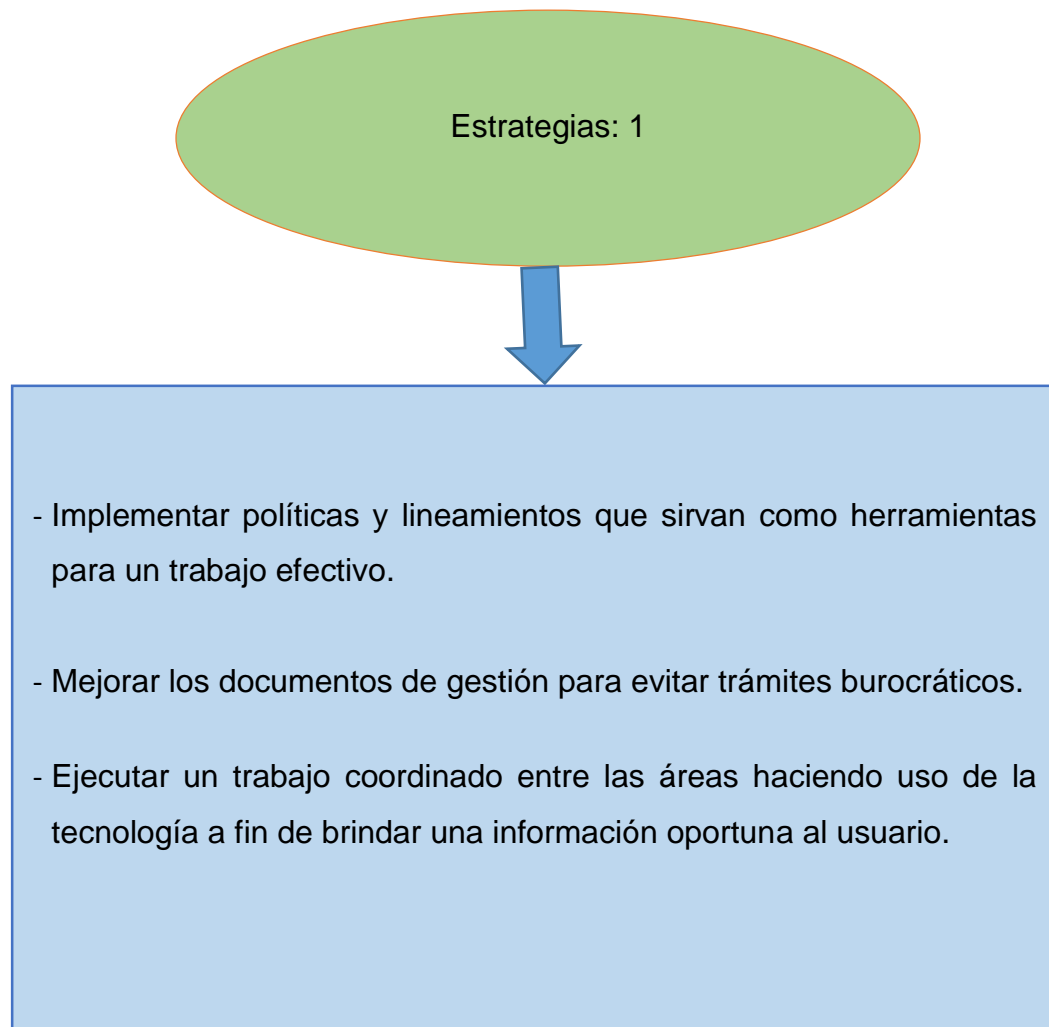
#### **4.5.5 Planteamiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos del modelo de gestión.**

El planteamiento de las estrategias está en relación a los problemas que se deben darse solución y que están inmersas con la calidad de servicios y en función a las políticas de mejora del gobierno local, cada una de las estrategias tiene sus propias actividades que debe darse cumplimiento con el fin de ser evaluadas a través de indicadores e identificando las áreas responsables para dar cumplimiento. Este esquema argumentado es parte de la propuesta de un modelo de gestión que tiene como finalidad la mejora de la calidad de servicios que otorgue la municipalidad a su población que demande de los mismos.

Las estrategias se derivan de los resultados obtenidos y frente a ciertas deficiencias se propone mecanismos que ayudaran a mejorar la percepción del ciudadano frente a los servicios que presta la entidad Municipal.

##### ***a) Mejorar el componente Capacidad de respuesta:***

El componente capacidad de respuesta se refiere a los procedimientos de atención que los trabajadores brindan a los usuarios.

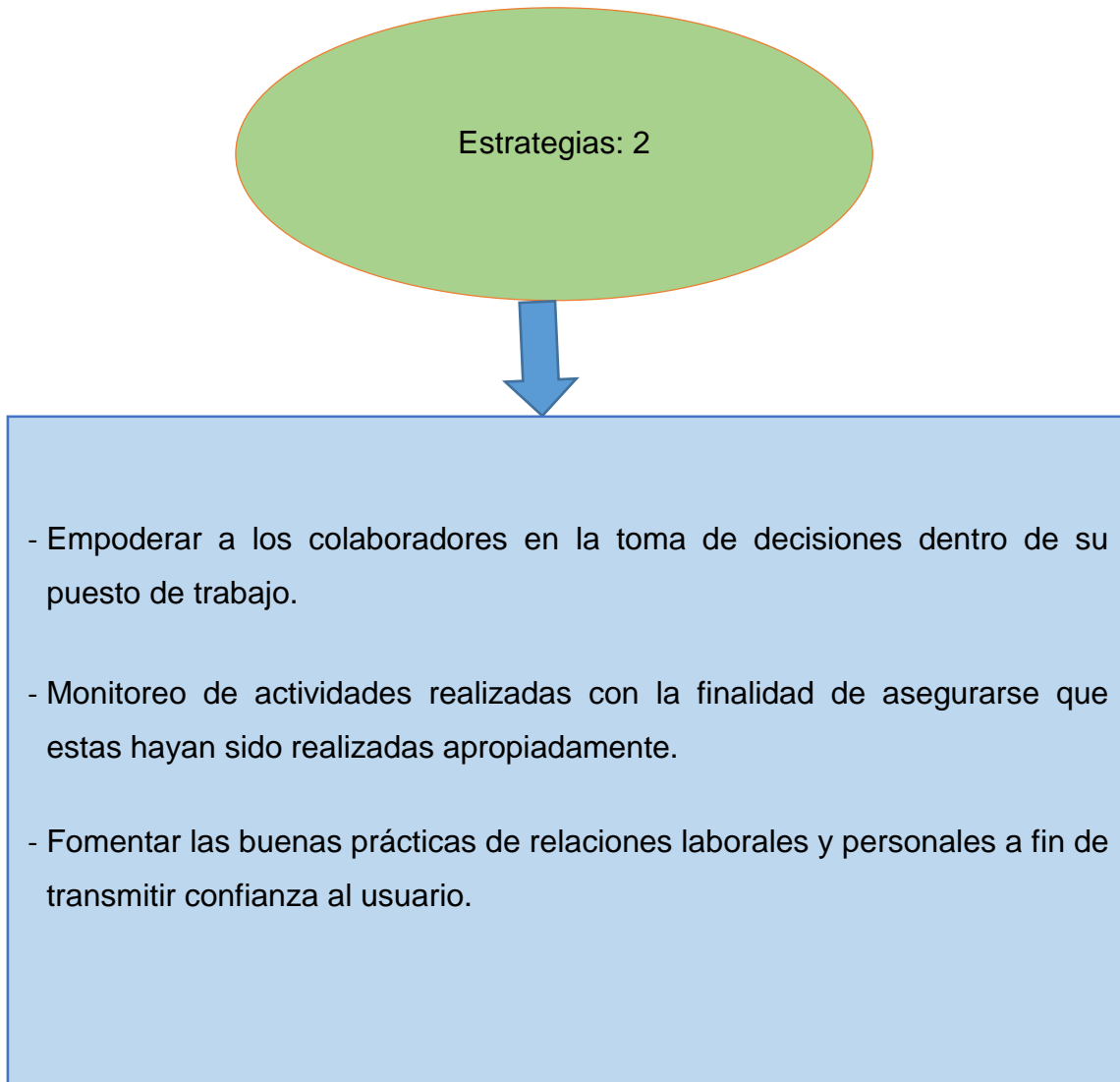


*Figura 30: Componente Capacidad de respuesta*

Fuente: Elaboración propia

***b) Mejorar el componente responsabilidad y confianza:***

Con las siguientes estrategias, se pretende que los colaboradores tengan responsabilidades asignadas a fin de tomar decisiones apropiadas.



*Figura 31: Componente responsabilidad y confianza*

Fuente: Elaboración propia.

***c) Mejorar el componente actitudes, disposición y estándares:***

Las actitudes positivas y de iniciativa propia son muy importantes, porque a través de ellas el talento humano muestra sus habilidades, capacidad en el trabajo, empatía, aceptación, apoyo y respeto mutuo.



*Figura 32:* Componente actitudes, disposición y estándares

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.6 Matriz del modelo de gestión para la mejora de la Calidad de Servicio en la Municipalidad.

**Tabla 27:** Matriz del modelo de gestión para la mejora de la Calidad de Servicio.

Objetivos	Estrategia	Actividades	Criterios de Evaluación	Responsables
Satisfacer al usuario mejorando la calidad de servicios de la Municipalidad distrital de Lajas	Tomar decisiones relevantes	Evaluar resultados de gestión en calidad de servicios	Nivel de satisfacción del usuario	Gerencia Municipal
Mejorar las políticas en la atención al usuario a fin de brindar servicios de calidad	Propiciar los cambios hacia una gestión pública moderna y competitiva basados en indicadores de calidad	Programar pasantías para las autoridades ediles y Gerencia a municipios con altos indicadores de servicios de calidad	Replica de lo aprendido y elaboración propuesta de mejora	Consejo municipal
Proponer estrategias de mejoras en el servicio de atención al usuario de la Municipalidad distrital de Lajas	Obtener compromisos de la gerencia y comuna edil en formar comisión para elaborar estrategias.	1. Conformación de la comisión 2. Contratación de un profesional con experiencia	1. Acta de acuerdo 2. Convocatoria, selección y ejecución del trabajo	Gerencia Municipal / Recursos humanos
Promover el interés de en los empleados públicos en la buena atención al ciudadano	Motivación al buen desempeño laboral	Mecanismos de motivación al personal reconociendo su buen desempeño	1. Sugerencias del usuario 2. Iniciativas propia de mejora 3. Ética y responsabilidad en el trabajo	Gerencia Municipal

Promover la satisfacción del usuario brindando servicios de calidad	Recolectar opinión del usuario sobre su apreciación por el servicio recibido	1. Aplicación de encuesta 2. Aplicación de entrevistas	Resultados estadísticos	Gerencia Municipal
Adecuar los procedimientos a una gestión pública moderna y a las nuevas tecnologías	Gestión por resultados	Evaluar resultados en periodos de tiempo	1. Optimización de procesos 2. Satisfacción del usuario	Gerencia Municipal
Establecer procedimientos acorde al servicio en cada área correspondiente a la prestación del servicio	Realizar capacitaciones en buenas prácticas de atención al usuario.	1. Programa de capacitación mediante talleres por lo menos tres talleres al año en las áreas clave. 2. Monitoreo en la realización de los talleres	Asistencia a los talleres realizados	Gerencia Municipal

Fuente: Elaboración Propia

## **V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Durante el desarrollo de la investigación y haciendo uso de las técnicas e instrumentos de recolección de datos sobre la percepción de la calidad de los servicios que presta la Municipalidad distrital de Lajas, de acuerdo a la validación de propuesta por juicio de expertos donde confirman que el modelo propuesto mejorara las falencias encontradas en el diagnóstico realizado; es por tal razón, que se confirma la hipótesis general el cual indica “La propuesta de un modelo de gestión basada en los pilares de la gestión pública moderna mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad distrital de Lajas”.

En el marco de estas funciones se realizó la investigación que buscó recoger la percepción que tiene el usuario de los servicios que brinda la Municipalidad distrital de Lajas, Chota – Cajamarca 2018 en concordancia con el objetivo específico que pretendió diagnosticar la calidad de servicios el cual ha sido realizado mediante el uso de técnicas de recolección de datos.

La propuesta de un Modelo de Gestión plantea estrategias de solución basadas en las teorías de la calidad total haciendo relevancia a los servicios de calidad hacia el cliente, modelos que han revolucionado los mercados mundiales, sin embargo algunos de los gobiernos locales están en proceso lento en la modernización de su sistema operativo y las buenas prácticas de calidad se servicios considerando como agente principal al ciudadano es así que las nuevas políticas publicas enmarcadas en la ley de modernización de estado atribuye lineamientos para una gestión de calidad; según el diagnóstico realizado en la Municipalidad de Lajas de la percepción de la calidad de servicios por parte del ciudadano existe ciertas deficiencias en algunos criterios de los servicios administrativos que deben tenerse en cuenta en la implementación de políticas de mejora continua por parte de sus autoridades y funcionarios. Las deficiencias encontradas y que se tuvieron en cuenta en el presente modelo de gestión respecto incumplimiento de promesas en la tramitación de sus servicios solicitados conllevando a una desconfianza por parte del usuario, las

no comunicaciones oportunas sobre trámites realizados ocasionan visitas reiteradas y muchas de ellas vagas por el ciudadano. Exebio (2016) investigación denominada. “Propuesta de gestión por procesos orientados a mejorar la calidad de los servicios en la Dirección de Turismo y Artesanía de la Gercetur Lambayeque - Chiclayo 2016” concluye que la Institución no cuenta con un control adecuado y exclusivo de los expedientes que presentan los prestadores de servicios turísticos, a fin de cumplir con los plazos establecidos, ya que por falta de interés de algunos de los servidores, que a pesar de haber concluido dicho trámite no cierra dicho trámite en el sistema de gestión documentario – SISGEDO, generando ello, los informes por parte de la OCI, asimismo no se brinda una información precisa cuando los usuarios consultan sus trámites mediante llamadas telefónicas.

Los servicios percibidos por los usuarios demuestran un resultado negativo respecto a la manera de atención que realizan los trabajadores de la municipalidad sobre todo en ciertos criterios como desinterés en el servicio prestado despreocupación en atender al usuario, es así que en el modelo propuesto para la municipalidad se considera capacitación en prácticas adecuadas para brindar un servicio de calidad por lo que se concuerda con Villanueva (2016) quien concluye que las causas principales que afecta los indicadores bajos de calidad en atención al cliente son la falta de capacitación en atención al cliente, la inexperiencia del personal el cual trae en consecuencia la falta de empatía hacia el cliente, falta de líneas telefónicas que ocasionan que se saturen la atención al usuario ocasionando tiempos prolongados en su atención para ello el modelo propone implementar acciones coordinadas y adecuados canales de comunicación. Vásquez & López (2013) concluyen que la dimensión capacidad de respuesta se encuentra entre el rango negativo de 23.34 a 58.33, con un promedio final de 44.72 lo que indica un nivel de insatisfacción moderado, debido al largo tiempo de espera para ser atendidos y para recibir el servicio ofrecido por el área de farmacia.

En la dimensión Empatía el resultado es desfavorable teniendo en cuenta la percepción del usuario: en el indicador atención personalizada la percepción de



insatisfacción es moderadamente alta con un 35% en desacuerdo frente a un 32% considerado como una atención adecuada, en el indicador comunicación oportuna sobre la condición del trámite realizado demuestra un resultado considerable de desconformidad 48% en desacuerdo y un 17% totalmente insatisfecho, frente a un 16% y 1% de grado de satisfacción y en el indicador interés por otorgar un servicio de calidad al ciudadano el nivel de respuesta muestra una percepción moderadamente alto negativo 35% desaprueban frente a un 23% en desconformidad; considerando en la propuesta del modelo planes de motivación al trabajador y prácticas positivas de relaciones laborales en la organización. Concordando con la investigación de Molero (2017) concluye que se ha llegado a identificar el nivel de la calidad de servicio en su dimensión empatía de la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa, en donde se muestra de la siguiente manera; la empatía que tienen los colaboradores de la UGEL Santa tienen un nivel bajo obteniendo un 85%, el nivel medio obtiene el 15% y por último el nivel alto tiene un 0% respectivamente.

Los hallazgos encontrados durante el trabajo de campo recaen la importancia de un modelo de gestión a fin de proponer a la Municipalidad distrital de Lajas instrumentos estratégicos para la mejora de la calidad de servicios para la población usuaria. Caruajulca (2015) concluye Es necesario el Modelo de sistema de gestión de calidad porque permitirá que el personal operativo y administrativo desarrollen con más eficiencia su desempeño laboral, considerando que la municipalidad debe tomar en cuenta un método de evaluación del desempeño para proporcionar un criterio objetivo al realizar promociones y descubrir necesidades de capacitación, además, fundamentar ascensos, traslados y despidos, se considera conveniente, que para mejorar el rendimiento del personal se debe de establecer un Programa de Motivación a fin de que el personal ponga todo su interés y dedicación al cumplimiento de los objetivos de la Institución por consiguiente, se debe mostrar al personal su ubicación jerárquica para reportar inmediatamente al presentarse inconvenientes.

## **VI. CONCLUSIONES**

En relación al objetivo específico 1 se logró diagnosticar la percepción de la calidad de servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Lajas – 2018, a los ciudadanos.

En la dimensión Empatía el resultado es desfavorable teniendo en cuenta la percepción del usuario: en el indicador atención personalizada el nivel de insatisfacción es moderadamente alta con un 35% frente a un 32% quienes consideran como una atención adecuada, en el indicador comunicación oportuna de trámites realizados demuestra un resultado de insatisfacción alto de un 48% y 17% en desacuerdo, frente a un 16% y 1% de grado de satisfacción y en el indicador interés por otorgar un servicio de calidad al ciudadano el nivel de respuesta muestra una percepción negativo moderadamente alto de 35% frente a un 23% quienes indicaron estar de acuerdo.

En la dimensión capacidad de respuesta, la percepción del usuario con el indicador atención oportuna es altamente desfavorable, con el indicador aceptar reclamos y sugerencias muestra un resultado medianamente alto de desaprobación y en atención a lo percibido con el indicador cumplimiento de horarios de trabajo fue moderadamente aceptado considerando estar de acuerdo.

Los usuarios muestran cierto grado de desinterés en calificar todos los indicadores que son componentes para determinar la calidad de servicio, mostrándose indiferentes con algunas de sus respuestas emitidas, para ellos los servicios que presta la municipalidad se delimita en la siguiente percepción: si han sido atendido adecuadamente ante la solicitud de un servicio, entonces su calificación es percibido como bueno o estar de acuerdo con todos los servicios administrativos en general sin darle mucha importancia a los otros indicadores, del

mismo modo si no fue atendido satisfactoriamente ante el requerimiento de un servicio o tramite realizado su percepción cambia inversamente como negativo. Esto para la investigación realizada es considerada como una limitación encontrada para lograr una respuesta precisa a fin de acercarse de mejor manera a la realidad.

Existe cierto grado de desinformación e interés en la valoración a los servicios públicos que como ciudadanos tienen todo el derecho de percibirlo de la mejor manera posible por parte de los empleados públicos de la Municipalidad distrital de Lajas.

En relación al objetivo 2 se logró estructurar la propuesta del modelo de gestión en función a las teorías de la calidad total y normas de la gestión pública moderna el cual ayudará a mejorar la calidad de servicios que brinda la Municipalidad a los usuarios; modelo que ha sido validado por juicio de expertos quienes consideraron que la estructura reúne los requisitos correspondientes.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis propuesta, es decir si se elabora La propuesta de un modelo de gestión basada en los pilares de la gestión pública moderna mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad distrital de Lajas.

El estudio de investigación me ha permitido poner en práctica los conocimientos teóricos prácticos adquiridos durante la formación académica de la Maestros en Gestión pública el cual ha permitido llevar acabo el presente trabajo de investigación según los lineamientos establecidos por la Universidad.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se sugiere a la Comuna Edil y la Gerencia de la municipalidad distrital de Lajas que implementen el modelo de gestión propuesto, como un plan de mejora de la calidad de los servicios que se brinde al ciudadano.

Se recomienda a la Gerencia Municipal que implemente eventos de capacitación a los trabajadores, planes de motivación y mejora continua según lo propuesto en el modelo de gestión como estrategias que permitirán el desarrollo de una gestión municipal eficiente y de buena calidad.

Se sugiere a la Comuna Edil y la Gerencia Municipal difundir dentro de la entidad el código de ética, la carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, documentos internos de gestión y medirlos sus impactos mediante monitoreo y evaluaciones.

Se sugiere al gobierno local promover una cultura de participación activa de los ciudadanos sobre sus derechos y obligaciones con la finalidad de apoyar en la mejora continua de la gestión municipal.

## VIII. REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Bogota, Colombia: Editorial Delfin Ltda.
- Berry, L. L., Bennett, D. R., & Brown, C. H. (1989). Service quality. A profit strategy for financial institutions.
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *CCL - La Cámara de los Gremios*. Obtenido de Con menos obstáculos seremos más productivos: <http://www.perusinobstaculos.pe>
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación Científica* (Segunda ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos EIRL.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD). (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador - El Salvador.
- Caruajulca, N. M. (2015). *Modelo de gestión para la eficiencia y calidad de servicio en la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza – Amazonas*. Tesis pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Amazonas. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1182/NEYDA%20MARIELA%20CA%20RUAJULCA%20YOPLAC.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chung, E. R., García, V. L., Rupailla, C. I., & Seminario, M. E. (2017). *Factores claves para mejorar la calidad del servicio al cliente en las*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Lima: UPC.
- Club Excelencia en Gestión. (2012). *Modelo EFQM*. Obtenido de <http://www.clubexcelencia.org>
- Corporación Mixta para la Investigación y el Desarrollo de la Educación - CORPOEDUCACIÓN. (Agosto de 2003). *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de [file:///C:/Users/OSCAR/Downloads/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](file:///C:/Users/OSCAR/Downloads/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)
- Diario Gestión. (17 de Octubre de 2016). ¿Cuáles son las principales barreras y desafíos de la gestión pública? *FOTOGALERÍA. Una encuesta de Ipsos a trabajadores del sector público muestra las deficiencias y fortalezas de su labor. Aquí le entregamos algunos de los resultados del estudio*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-principales-barreras-desafios-gestion-publica-148291?foto=2>
- Díaz, A. A. (2008). *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios De salud en Paraguay*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)

- Duque, E. J. (Enero-junio de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Obtenido de Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30/40>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servicio. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- Exebio, L. M. (2016). *Propuesta de gestión por procesos orientados a mejorar la calidad de los servicio en la Dirección de Turismo y Artesanía de la Gercetur Lambayeque - Chiclayo 2016*. Tesis postgrado, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3771/exebio\\_cl.pdf?sequence=1&isAllo wed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3771/exebio_cl.pdf?sequence=1&isAllo wed=y)
- Feigenbaum, A. (2008). *Teoría del control total de calidad*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/teorias-calidad/>
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Exelencia*. Madrid: ARTEGRAF, S.A.
- Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M. V., Girotto, L. M., Marin, G. H., . . . Zanzottera, M. M. (2015). *Estudios Gestión sobre Pública* (Primera ed.). La Plata, Argentina: CDD 320.6.
- Gutiérrez, P., Vázquez, J. L., & Cuesta, P. (Enero de 2010). Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. *Innovar*, XX(36), 139-156. doi:10.15446/innovar
- Hernández, M. (13 de Octubre de 2016). *Huffpost*. Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de [https://www.huffingtonpost.com.mx/2016/10/13/falta-de-transparencia-en-municipios- pega-en-la-calidad-de-los-s\\_a\\_21581985/](https://www.huffingtonpost.com.mx/2016/10/13/falta-de-transparencia-en-municipios- pega-en-la-calidad-de-los-s_a_21581985/)
- Hidalgo, J. R. (2015). *Modelo de Gestion para Mejorar la Calidad de Atencion al Usuario del Gadm Canton Babahoyo*. Babahoyo – Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Hidalgo, J. R. (2015). *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Canton Babahoyo*. Tesis pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Babahoyo. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1090/1/TUBADM009-2015.pdf>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (12 de Marzo de 2018). *Ranking negativo - Entidades que impusieron más barreras burocráticas declaradas ilegales y/o carentes de razonabilidad*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de [https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset\\_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-difunde-nuevos-rankings-sobre-barreras-burocraticas](https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/el-indecopi-difunde-nuevos-rankings-sobre-barreras-burocraticas)
- Jijón, J. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes la Rebaja*. Tesis pregrado, Universidad Internacional del Ecuador,

- Quito. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/535/1/T-UIDE-0499.pdf>
- Martínez, L. S. (Febrero de 2008). *PMFarma*. Obtenido de Modelos de Gestión: Moda o Necesidad; de la Eficacia a la Eficiencia: <http://www.pmfarma.com.mx/articulos/126-modelos-de-gestion-moda-o-necesidad-de-la-eficacia-a-la-eficiencia.html>
- Mego, O. (12 de 04 de 2013). Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú. *Revista "Ciencia y Tecnología", Escuela de Postgrado - UNT, 9(3)*. Obtenido de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/345/324>
- Molero, R. A. (2017). *Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017*. Tesis postgrado, Universidad César Vallejo, Ancash. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12007/molero\\_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12007/molero_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, C. (2015). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis* (Tercera ed.). México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana .
- Nevado, P. T. (Junio de 2003). Calidad de los servicios. *Estudios Socio - jurídicos, V(01)*. Recuperado el 11 de Agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-05792003000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792003000100001)
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo%3A sistemasdeservico/ServQual.pdf>
- Pérez , J., & Merino, M. (2012). *Concepto de Gestión*. Obtenido de <https://definicion.de/gestion/>
- Pérez, J. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de Definición de modelo de gestión: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Piscoya, H. F. (2017). *Modelo de gestión para gobiernos regionales con enfoque a gerencia para resultados*. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Perú. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Prieto, A. T., & Hernández, C. (20 de Junio de 2014). Calidad de servicio como factor de competitividad en los postgrados de las instituciones universitarias públicas. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, XII(1)*, 77-99. Obtenido de <file:///C:/Users/OSCAR/Desktop/Dialnet-CalidadDeServicioComoFactorDeCompetitividadEnLosPo-5028152.pdf>

- Santesmases, M. (2007). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Santillán, J. M., & Asmat, F. O. (28 de Mayo de 2014). Modelo de gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios de salud e ingresos económicos del Hospital Regional Docente de Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, X(4), 175 - 190.
- Tejada , A. (12 de Julio de 2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Ucha, F. (25 de Agosto de 2009). *Gestión*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/general/gestion.php>
- Vásquez, A. T., & López, A. J. (2013). *Propuesta de mejora de la calidad de servicio en el Policlínico Chiclayo oeste ubicado en la ciudad de Chiclayo, durante el período 2013*. Tesis pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo, Chiclayo. Recuperado el 13 de Octubre de 2018, de  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/741/1/TL\\_VasquezBautistaAmbar\\_LopezTafurAbanto.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/741/1/TL_VasquezBautistaAmbar_LopezTafurAbanto.pdf)
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del* (Segunda ed.). México: Editorial McGraw Hill.



## ANEXOS

- Instrumentos
- Validez de los instrumentos.
- Validez del Modelo de Gestión.
- Matriz de consistencia.
- Evidencias

\*\* ) Autorización para publicación de tesis. **(Individual)-**

\*\* ) Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis firmada por el asesor acreditando la originalidad del informe de tesis,  $\leq 25\%$ .

\*\* ) Primera página del reporte Turnitin de colores con el %.

## Instrumentos

### Cuestionario

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recolectar información para determinar la calidad de servicios que la Municipalidad Distrital de Lajas presta a los ciudadanos, para lo cual mucho agradeceré de antemano su apoyo.

**INSTRUCCIONES:** Marque con una “X” la alternativa que considere conveniente.

- 1 El equipamiento con que cuenta la municipalidad referidos a (computadoras, muebles, cámaras, vehículos, etc.) son los adecuados.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 2 Los ambientes con que cuenta la municipalidad son los adecuados para prestar servicios de calidad.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 3 Las instalaciones de la municipalidad se mantienen en un estado limpio para prestar los servicios al ciudadano.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 4 La municipalidad da cumplimiento con lo que promete a la población en sus trámites realizados.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 5 La municipalidad cuenta con servicios administrativos adecuados.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 6 El personal que atiende en la municipalidad brinda información confiable.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 7 La municipalidad atendió en el menor tiempo posible sus trámites y solicitudes presentadas.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 8 Los reclamos y sugerencias que dio al personal o la municipalidad fueron tomados en cuenta.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 9 Los horarios de atención establecidos en la municipalidad son cumplidos a cabalidad por los trabajadores.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo
- 10 Los empleados de la municipalidad demuestran sentirse capacitados a la hora de dar respuesta a sus interrogantes.**  
Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )

en desacuerdo

De acuerdo

- 11 El personal que atiende en la municipalidad demuestra tener buena presencia para la atención a los usuarios.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 12 El personal que trabajan en la municipalidad atiende sus servicios requeridos con amabilidad.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 13 Ante los servicios solicitados percibe que los trabajadores siempre se muestran dispuestos a orientar a los usuarios a las áreas correspondientes.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 14 Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 15 Sus trámites que realizó en la municipalidad fueron atendidos de la mejor manera en base a la normativa vigente.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 16 El personal que labora en la municipalidad brinda una atención personalizada a los usuarios ante el requerimiento de un servicio u otros trámites.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 17 La orientación que recibió sobre el servicio solicitado fue precisa y oportuna.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 18 La municipalidad comunica oportunamente a los usuarios en cuanto a la aprobación o desaprobación de sus trámites realizados.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 19 Los empleados de la municipalidad se muestran tolerantes con los errores que puede tener los usuarios.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

- 20 Los empleados de la municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los usuarios que requieren sus servicios.**

Totalmente ( ) En desacuerdo ( ) Indiferente ( ) De acuerdo ( ) Totalmente ( )  
en desacuerdo De acuerdo

**Muchas gracias.....**

## Validación del Instrumento

### Experto 1:

#### FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: "Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS  Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O  OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CALIDAD DE SERVICIO	Tangibilidad	Indicador 1	1. El equipamiento con que cuenta la municipalidad referidos a (computadoras, muebles, cámaras, vehículos, etc.) son los adecuados.	X		X		X		X		
		Indicador 2	2. Los ambientes con que cuenta la municipalidad son los adecuados para prestar servicios de calidad.	X		X		X		X		
		Indicador 3	3. Las instalaciones de la municipalidad se mantienen en un estado limpio para prestar los servicios al ciudadano.	X		X		X		X		
	Fiabilidad	Indicador 1	4. La municipalidad da cumplimiento con lo que promete a la población en sus trámites realizados.	X		X		X		X		
		Indicador 2	5. La municipalidad cuenta con servicios administrativos adecuados.	X		X		X		X		
		Indicador 3	6. El personal que atiende en la municipalidad brinda información confiable.	X		X		X		X		

Capacidad de Respuesta	Indicador 1	7. La municipalidad atendió en el menor tiempo posible sus trámites y solicitudes presentadas.	X		X		X		X			
	Indicador 2	8. Los reclamos y sugerencias que dio al personal o la municipalidad fueron tomados en cuenta.	X		X		X		X			
	Indicador 3	9. Los horarios de atención establecidos en la municipalidad son cumplidos a cabalidad por los trabajadores.	X		X		X		X			
Seguridad	Indicador 1	10. Los empleados de la municipalidad demuestran sentirse capacitados a la hora de dar respuesta a sus interrogantes.	X		X		X		X			
		11. El personal que atiende en la municipalidad demuestra tener buena presencia para la atención a los usuarios.	X		X		X		X			
	Indicador 2	12. El personal que trabajan en la municipalidad atiende sus servicios requeridos con amabilidad.	X		X		X		X			
		13. Ante los servicios solicitados los trabajadores se muestran dispuestos a orientar a los usuarios sobre los trámites que realizan.	X		X		X		X			
	Indicador 3	14. Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites.	X		X		X		X			
		15. Sus trámites que realizó en la municipalidad fueron atendidos de la mejor manera en base a la normativa vigente.	X		X		X		X			
Empatía	Indicador 1	16. El personal que labora en la municipalidad brinda una atención personalizada a los usuarios ante el requerimiento de un servicio u otros trámites.	X		X		X		X			
	Indicador 2	17. La orientación que recibió sobre el servicio solicitado fue precisa y oportuna.	X		X		X		X			
		18. La municipalidad comunica oportunamente a los usuarios en cuanto a la aprobación o desaprobación de sus trámites realizados.	X		X		X		X			
	Indicador 3	19. Los empleados de la municipalidad se muestran tolerantes con los errores que puede tener los usuarios.	X		X		X		X			
		20. Los empleados de la municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los usuarios que requieren sus servicios.	X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. Dr. William Martín Chulén Camacho

Firma del experto

  
Dr. William Martín Chulén Camacho  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 Mat. CCPC: N° 12-186

EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la  
Municipalidad Distrital de Lajas, 2018”

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

### III. TESISISTA:

Br. José Cruz Herrera Requelme

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se  
procedió, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y  
profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable  
en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

APROBADO: SI



NO

☐

Chiclayo, 29 de Noviembre del 2018

Mg. MSc, Dr. *Dr. William Martín Chitón Camacho*

*Dr. William Martín Chitón Camacho*  
Dr. William Martín Chitón Camacho  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
Mat. CCPC. N° 12-186

Firma \_\_\_\_\_

EXPERTO



## Experto 2:

### FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: "Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM  Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O  OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CALIDAD DE SERVICIO	Tangibilidad	Indicador 1	1. El equipamiento con que cuenta la municipalidad referidos a (computadoras, muebles, cámaras, vehículos, etc.) son los adecuados.	X		X		X		X		
		Indicador 2	2. Los ambientes con que cuenta la municipalidad son los adecuados para prestar servicios de calidad.	X		X		X		X		
		Indicador 3	3. Las instalaciones de la municipalidad se mantienen en un estado limpio para prestar los servicios al ciudadano.	X		X		X		X		
	Fiabilidad	Indicador 1	4. La municipalidad da cumplimiento con lo que promete a la población en sus trámites realizados.	X		X		X		X		
		Indicador 2	5. La municipalidad cuenta con servicios administrativos adecuados.	X		X		X		X		
		Indicador 3	6. El personal que atiende en la municipalidad brinda información confiable.	X		X		X		X		

Capacidad de Respuesta	Indicador 1	7. La municipalidad atendió en el menor tiempo posible sus trámites y solicitudes presentadas.	X		X		X		X				
	Indicador 2	8. Los reclamos y sugerencias que dio al personal o la municipalidad fueron tomados en cuenta.	X		X		X		X				
	Indicador 3	9. Los horarios de atención establecidos en la municipalidad son cumplidos a cabalidad por los trabajadores.	X		X		X		X				
Seguridad	Indicador 1	10. Los empleados de la municipalidad demuestran sentirse capacitados a la hora de dar respuesta a sus interrogantes.	X		X		X		X				
		11. El personal que atiende en la municipalidad demuestra tener buena presencia para la atención a los usuarios.	X		X		X		X				
	Indicador 2	12. El personal que trabajan en la municipalidad atiende sus servicios requeridos con amabilidad.	X		X		X		X				
		13. Ante los servicios solicitados los trabajadores se muestran dispuestos a orientar a los usuarios sobre los trámites que realizan.	X		X		X		X				
	Indicador 3	14. Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites.	X		X		X		X				
		15. Sus trámites que realizó en la municipalidad fueron atendidos de la mejor manera en base a la normativa vigente.	X		X		X		X				
Empatía	Indicador 1	16. El personal que labora en la municipalidad brinda una atención personalizada a los usuarios ante el requerimiento de un servicio u otros trámites.	X		X		X		X				
	Indicador 2	17. La orientación que recibió sobre el servicio solicitado fue precisa y oportuna.	X		X		X		X				
		18. La municipalidad comunica oportunamente a los usuarios en cuanto a la aprobación o desaprobarción de sus trámites realizados.	X		X		X		X				
	Indicador 3	19. Los empleados de la municipalidad se muestran tolerantes con los errores que puede tener los usuarios.	X		X		X		X				
		20. Los empleados de la municipalidad dan muestras de preocupación por atender a los usuarios que requieren sus servicios.	X		X		X		X				

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. Mg. Iván Cieza Tapia

**Mg. CPC. Iván Cieza Tapia**  
N° MATRICULA 02 - 0000

Firma del experto : \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la  
Municipalidad Distrital de Lajas, 2018”

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

### III. TESISTA:

Br. José Cruz Herrera Requelme

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se  
procedió, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y  
profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable  
en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....

APROBADO: SI




NO



Chiclayo, 29 de Noviembre del 2018

Mg. MSc, Dr. Mg. Iván Cieza Tapia

Firma

  
Mg. CPC. Iván Cieza Tapia  
N° MATRICULA 02 - 6968

EXPERTO

## Validación del Modelo de Gestión por Juicio de Expertos

### Experto 1:

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN

Estimado Señor.  
Dr / Mag / MSc.

*Dr. William Martín Gileón Camacho*

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan titulado: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", cuyo autor es el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre: *William Martín Gileón Camacho*

DNI: *26616001*

Profesión: *Contador Público*

Último Grado obtenido: *Dr. En Administración de la Educación*

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación  
Observaciones:

---



---



---



---

## APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", presentado por el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME se otorga la siguiente calificación.

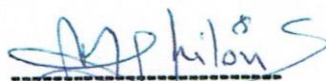
### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: William Martín Chilón Camacho

DNI: 26616001

  
Dr. William Martín Chilón Camacho  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
Mat. CCPC N° 12-186

FIRMA: .....

## Experto 2:

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN

Estimado Señor.  
Dr / Mag / MSc.

*Mg. IVAN CSEZA TAPIA*

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan titulado: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", cuyo autor es el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME. En tal sentido recorro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre: *Iván Cseza Tapia*

DNI: *41053480*

Profesión: *Contador Público Colegiado*

Último Grado obtenido: *Magister en Gestión Pública*

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación  
Observaciones:

---

---

---

---



## APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", presentado por el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

Nombre del Experto: Iván Cieza Tapia

DNI: 41053480



**Mg. CPC. Iván Cieza Tapia**  
**N° MATRICULA 02 - 0960**

FIRMA. ....

### Experto 3:

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN

Estimado Señor.  
Dr / Mag / MSc.

JOSÉ STALIN DÁVILA MEGO

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la Propuesta / Modelo / Plan titulado: "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", cuyo autor es el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta la Propuesta/Modelo/Plan).

Datos del Experto:

Nombre: JOSÉ STALIN DÁVILA MEGO

DNI: 45260892

Profesión: CONTADOR PÚBLICO

Último Grado obtenido: MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

#### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales) *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---


---

---

## APRECIACION GENERAL DE A PROPUESTA / MODELO / PLAN

Luego de realizada la revisión del documento titulado "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018", presentado por el Br. JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

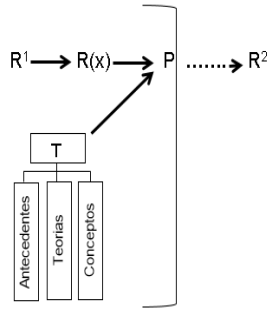
Nombre del Experto: JOSÉ STALIN DÁVILA MEGO

DNI: 45260892

  
Mg. José Stalin Dávila Mego  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
Mat N° 02 7684

FIRMA: .....

## Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS DE INVESTIGACION	HIPOTESIS	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<b>Problema Principal</b>  ¿Cuál es la estructura de un modelo de gestión orientado a la mejora de la calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local Chota, 2018?	<b>Objetivo Principal</b>  Proponer un modelo de gestión para la mejora de la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Lajas, 2018.	<b>Hipótesis Principal</b>  La propuesta de un modelo de gestión basada en los pilares de la gestión pública moderna mejoraría la calidad del servicio en la Municipalidad distrital de Lajas.	<b>Variable Propositiva</b>  Modelo de gestión	<b>POBLACION</b>  Constituida por los ciudadanos que recurren hacer uso de los servicios que brinda la municipalidad distrital de Lajas  Se ha considerado una población infinita por la razón de que se desconoce el número de personas que acuden hacer uso de los servicios de la municipalidad.	Cuantitativo → No Experimental → Diseño Transversal → Tipo Descriptivo Propositivo  El Diseño se diagrama de la siguiente manera	Cuestionario de Encuesta
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable</b>			
a) ¿Cómo es la percepción de la calidad de servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018?	a) Diagnosticar la percepción de la calidad de servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018.	a) La percepción de la calidad de servicios prestados por la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018 son de muy buena calidad.		<b>MUESTRA</b> 384  $n = \frac{Z^2 * p * q}{d^2}$  Ciudadanos que recurren hacer uso de los servicios que brinda la municipalidad distrital de Lajas		
b) ¿Cuáles son los componentes para la estructuración de un modelo gestión que permita mejorar la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018?	b) Identificar los componentes para la estructuración de un modelo que permita mejorar la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018	b) Los componentes del modelo de gestión basado en los principios de la gestión pública moderna si mejorará la calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Lajas - 2018				



## Evidencias




**Comentario:** Instrumento aplicado a los usuarios que realizaron sus trámites en la Municipalidad de Lajas, con la finalidad de recoger su percepción sobre el servicio recibido.



**Comentario:** Instrumento aplicado a los usuarios que realizaron sus trámites en la Municipalidad de Lajas, con la finalidad de recoger su percepción sobre el servicio recibido.

## Autorización de publicación

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS          EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 139 de 144
--	---	---

Yo José Cruz Herrera Requelme, identificado con DNI N° 47225462, egresado de la Escuela de Posgrado, del programa de maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 FIRMA

DNI: 47225462

FECHA: 28 de Diciembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



## Acta de originalidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, LINDON VELA MELENDEZ, Asesor del curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de investigación y revisor de la tesis del/la estudiante, HERRERA REQUELME, JOSÉ CRUZ, titulada: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 de Enero del 2019

Dr. LINDON VELA MELENDEZ  
DNI: 33812802



**CAMPUS CHICLAYO**

Carretera Pimentel km. 3.5.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E. DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**JOSÉ CRUZ HERRERA REQUELME**

INFORME TÍTULADO:

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAJAS, 2018**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**MAESTRO EN GESTION PÚBLICA**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 18 DE ENERO DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBAR POR UNANIMIDAD

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN